



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI  
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Darina Vargová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Darina Vargová</b>
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

### **Základní literární prameny:**

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAR, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato práce se zaměřuje na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti STARTECH spol. s.r.o. prostřednictvím metody benchmarkingu. V první části práce jsou vymezena teoretická východiska související s daným tématem. Druhá část práce obsahuje situační analýzu, součástí které je představení analyzované společnosti a konkurenčních partnerů, kteří byli vybráni pro benchmarking a provedení benchmarkingu samotného. Poslední částí práce jsou celková shrnutí a doporučení. Cílem analýzy je zjistit slabé stránky společnosti STARTECH spol. s.r.o. a formulovat návrhy pro zlepšení.

## **Abstract**

This work focuses on the evaluation of financial and business performance of STARTECH spol. s.r.o. through the benchmarking method. The first part of the thesis defines the theoretical background related to the topic. The second part of the work contains a situational analysis, which includes a presentation of the analyzed company and competing partners who were selected for benchmarking and benchmarking itself. The last part of the work are general summaries and recommendations. The aim of the analysis is to identify the weaknesses of STARTECH spol. s.r.o. and formulate suggestions for improvement.

## **Klíčová slova**

Benchmarking, hodnocení výkonnosti, finanční analýza, strategická analýza, konkurence

## **Keywords**

Benchmarking, performance evaluation, financial analysis, strategic analysis, competition

### **Bibliografická citace**

VARGOVÁ, Darina. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135445>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11.5.2020

---

podpis student

Děkuji především vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za čas, který mi věnoval, za konzultace a rady, které mi poskytl při zpracovávání této diplomové práce. Dále děkuji panu Janu Šildbergerovi ze společnosti STARTECH spol. s.r.o. za ochotu a informace, který mi poskytl, díky kterým jsem mohla zpracovat tuhle práci. Závěrem bych chtěla poděkovat i mým rodičům, kteří mě po celou dobu studií podporovali a byli mi oporou i při zpracování této práce.

# Obsah

Úvod .....	10
Cíle a metodika práce .....	11
1 Teoretická východiska práce .....	14
1.1 Výkonnost podniku.....	14
1.2 Měření výkonnosti podniku.....	14
1.2.1 Benchmarking .....	15
1.2.2 Balanced Scorecard .....	18
1.2.3 Model Excellence (EFQM) .....	21
1.2.4 Six Sigma .....	23
1.2.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	24
1.3 Strategická analýza .....	27
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	27
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	29
1.3.3 Analýza oborového prostředí .....	30
1.3.4 SWOT analýza .....	31
1.4 Obchodní a finanční ukazatele .....	32
1.4.1 Ukazatele zisku .....	32
1.4.2 Poměrové ukazatele.....	33
2 Analýza současného stavu.....	40
2.1 Představení společnosti STARTECH spol. s.r.o. ....	40
2.1.1 SLEPTE analýza .....	45
2.1.2 McKinseyho model 7S .....	53
2.1.3 Porterova analýza hybných sil.....	55
2.2 Představení konkurenčních společností.....	59
2.2.1 KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o. ....	59
2.2.2 NTS Prometal Machining, s.r.o.....	60



2.2.3	SOLID Brno s.r.o. ....	60
2.2.4	MESIT Machining, s.r.o. ....	61
2.2.5	Kukal & Uhlíř s.r.o. ....	61
2.3	Benchmarking společnosti STARTECH spol. s.r.o. ....	62
2.3.1	Obchodní ukazatele ....	62
2.3.2	Poměrové ukazatele.....	66
2.4	SWOT analýza.....	85
3	Závěrečná shrnutí a vlastní návrhy.....	87
3.1	Shrnutí .....	87
3.2	Doporučení .....	90
3.2.1	Zvyšování rentability.....	90
3.2.2	Optimalizace obrátu celkových aktiv .....	91
3.2.3	Snížení stavu zásob .....	92
3.2.4	Řízení pohledávek společnosti .....	92
3.2.5	Bankovní úvěr .....	95
	Závěr.....	97
	Seznam použitých zdrojů .....	99
	Seznam použitých zkratk.....	104
	Seznam tabulek .....	105
	Seznam grafů.....	106
	Seznam rovnic .....	107
	Seznam obrázků .....	108
	Seznam příloh.....	109

## Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení obchodní a finanční výkonnosti společnosti STARTECH spol. s.r.o. Společnost STRATECH spol. s.r.o. působí ve strojírenském průmyslu a zabývá se přesným CNC obráběním. STARTECH spol. s r. o. se specializuje ve svém oboru hned na několik procesů, mezi něž patří kupříkladu výroba komponentů servomotorů, elektronových mikroskopů či komponentů pro vědecké přístroje, dále pak výrobky pro letecký, kosmický, petrochemický nebo potravinářský průmysl. Pro tuto práci bylo vybráno pět konkurentů působících ve stejném odvětví, se kterými bude analyzovaná společnost porovnávána prostřednictvím benchmarkingu.

Práce je rozdělena do třech hlavních kapitol. První kapitola je zaměřena na teoretické východisko, kde budou vymezeny důležité pojmy a vysvětleny postupy analýzy, které budou následně provedeny ve druhé, tedy analytické části práce. V analytické části bude provedena strategická a finanční analýza. Strategická analýza bude provedena pro společnost STARETCH spol. s.r.o. a bude obsahovat analýzu vnějšího (SLEPTE analýzu) a vnitřního (analýzu 7S) prostředí a analýzu oborovou (Porterův model pěti sil). Finanční analýza bude pak provedena jak pro společnost STARTECH spol. s.r.o., tak pro vybrané konkurenty prostřednictvím obchodních (vývoj tržeb a přidané hodnoty) a finančních ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Součástí této kapitoly je také představení společnosti STARTECH spol. s.r.o. a vybraných konkurentů. Konkurenční společnosti budou vybrány pomocí doporučení konkurentů od analyzované společnosti a také prostřednictvím programu ORBIS Europe. Po provedení strategické a finanční analýzy bude vytvořena SWOT analýza, ve které budou shrnuty silné a slabé stránky společnosti, které vychází z finanční analýzy a příležitosti a hrozby společnosti vycházející z analýzy vnějšího prostředí.

V třetí kapitole práce budou celkově shrnuty poznatky, které byly zjištěny ve finanční analýze a následně budou formulovány vlastní návrhy a doporučení pro zefektivnění obchodní a finanční výkonnosti společnosti.

V závěru práce bude vypsán seznam zdrojů, které budou sloužit jako informační zdroje pro teoretické východisko, dále pak seznam zkratk, které budou v práci použity, seznam tabulek, grafů, obrázků, a nakonec rozvaha a výsledovka analyzované společnosti za posledních 5 let.

## **Cíle a metodika práce**

Hlavním cílem této práce je zhodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti STARTECH spol. s.r.o. prostřednictvím benchmarkingu. Budou zde porovnávány výsledky analyzované společnosti s výsledky vybraných konkurenčních společností. V práci budou navržena řešení pro slabá místa společnosti, která by mohla zlepšit její situaci. Předmětem zkoumání budou data za posledních 5 let. Práce se zaměřuje na analýzu vnitřního i vnějšího prostředí.

### **Dílčí cíle**

- teoretické východisko, popis modelů a ukazatelů, vysvětlení pojmů výkonnosti podniku,
- charakteristika společnosti STARTECH spol. s.r.o.,
- vyhledání vhodných konkurenčních podniků a jejich následné srovnání se společností STARTECH spol. s.r.o. prostřednictvím benchmarkingu. (pro srovnání budou využita data z výročních zpráv a údaje z programu Orbis Europe),
- analýza současného stavu vybrané společnosti na základě strategické analýzy (SLEPTE analýza, McKinseyho model 7S, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza) a finanční analýzy (poměrové ukazatele),
- shrnutí získaných poznatků a formulace vlastních návrhů řešení,

### **Metodika**

Práce bude z metodického pohledu rozdělena do dvou částí – teoretická část a praktická část. Obě oblasti budou rozděleny do kapitol a podkapitol.

Teoretická část bude popisovat výkonnost podniku a její měření. Budou zde popsány benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM model Excellence Six Sigma a EVA. Dále budou popsány obchodní (tržby, přidaná hodnota) a finanční (poměrové ukazatele, ukazatele zisku) ukazatele. Pro tuto práci bude také teoreticky vymezena strategická analýza, kde budou popsány analýzy SLEPTE, SWOT, a modely McKinseyho 7S a Porterův model pěti konkurenčních sil.

V praktické části bude v první řadě představena a analyzována (prostřednictvím strategické analýzy) vybraná společnost - STARTECH spol. s.r.o. Další částí práce bude již hlavní část, a

to srovnávání společnosti s konkurenty prostřednictvím obchodních a finančních ukazatelů. Srovnávány budou roky 2015-2019.

Na závěr práce budou shrnuty poznatky a budou zde obsaženy návrhy na zlepšení stávající situace společnosti.

Práce bude doplněna o schémata, tabulkami, grafy a vzorečky pro lepší znázornění a přehlednost. Seznam bude uveden v závěru práce.

Při zpracovávání diplomové práce budou využity tyto metody: pozorování, analýza, srovnání, syntéza, indukce, dedukce. Na základě získaných údajů a prostřednictvím uvedených metod bude následně provedeno porovnání sledovaných společností prostřednictvím benchmarkingu.

### **Pozorování**

Pozorování je základní metodou při psaní odborných prací. Je to proces cílevědomý a plánovitý. Sledují se skutečnosti. Pozorováním je myšlena osobní návštěva, při které se provádí např. měření.

Tento proces je systematický a spočívá v pochopení vnitřních procesů. Výsledkem pozorování je popis událostí a vysvětlení, jak k těmto událostem došlo. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

### **Srovnání**

Při metodě srovnání dochází k porovnávání dvou a více předmětů, či skutečností, u kterých jsou potom zjišťovány odchylky či srovnalosti. Srovnat lze například plán a skutečnost. Zjišťují se shody u dvou nebo více subjektů. Zkoumat lze i ukazatele finanční analýzy a následně je využít při benchmarkingu. Je nutný vhodný výběr kritérií. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

### **Analýza**

Analýza rozkládá určitý předmět či jev na jednotlivé části či úrovně. Tyto úrovně jsou následně hlouběji zkoumány a rozebrány. Analýza umožňuje pochopení jednotlivých částí jako celku. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

## **Syntéza**

Syntéza je opak analýzy. Syntéza a analýza se vzájemně prolínají a doplňují. Jednu bez druhé nelze uplatnit. Syntéza sleduje vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi, tzn. sjednocují se jednotlivé části v komplexní problém neboli celek. Podstatou syntézy je spojení dílčích částí v jeden celek. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

## **Indukce**

Indukcí se rozumí vyvozování obecných závěrů ze skutečností, které se zkoumají jednotlivě. Závěry jsou vyvozovány z mnoha poznatků, které jsou získávány z pozorování. Následně jsou prováděny teoretické formulace a interpretace výsledků. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

## **Dedukce**

Dedukce je opak indukce. Je to způsob myšlení, kdy od obecného přecházíme ke konkrétnímu. Indukcí se tvoří závěry na základě zkoumání. Dedukcí jsou závěry pak ověřovány. (SYNEK, MIKAN, VÁVROVÁ, 2011)

# 1 Teoretická východiska práce

Tato část práce je zaměřena na teoretické východisko, definice a základní pojmy související s finanční výkonností podniku. Bude zde vymezena strategická analýza, jejíž součástí je SLEPTE analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále budou vymezeny poměrové ukazatele, které jsou potřebné pro vypracování této práce.

## 1.1 Výkonnost podniku

*„Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, takzvanou cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů je zpravidla odvozujeme z benchmarkingu hlavních konkurentů.“* (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

Pojem výkonnost podniku je spojován s úspěšností a přežitím podniku. Výkonnost je možno definovat jako míru dosahovaných výsledků jednotlivců nebo také skupin. Výkonnost je možno měřit na základě mnoha faktorů. Jsou to například faktory plánování, rozhodování, controlling apod. Dnes ke změnám v podnikatelském prostředí dochází velmi rychle, proto výkonnost stále více závisí na využití konkurenčních výhod. Pro výkonnost podniku je nutno posílit jeho konkurenceschopnost. Ta je však těžce udržitelná. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2012)

## 1.2 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku je založeno na měření vstupů a výstupů procesů a jejich porovnávání. Tato práce se zabývá pouze těmi vstupy a výstupy procesu, které se vyjadřují v peněžních jednotkách.

Základním úkolem účetních operací je zobrazení Cash-Flow. Předmětem účetnictví je zobrazit výši a změnu aktiv, vlastního kapitálu, závazků, výnosů, nákladů a zisku. Měření výkonnosti podniku je prováděno pomocí různých ukazatelů a měřítek. Těchto měřítek je celá řada. Pro tuto práci jsou důležitá měřítka ukazatele finanční výkonnosti podniku.

Doporučuje se sledovat

- hodnotu nové produkce,
- čistý zisk před zdaněním,

- výnos z vloženého kapitálu,
- hotovostní tok. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2012)

### **1.2.1 Benchmarking**

Benchmarking je chápán jako soustavný systematický proces, který se zaměřuje na porovnání vlastního podniku se společnostmi na špičkové úrovni. Jsou porovnávány hospodářské výsledky, interní procesy a jejich efektivnost, struktury, konkurenceschopnost a kvalita služeb a produktů za cílem zdokonalení vlastní firmy. (NENADÁL, 2004)

#### **Přednosti benchmarkingu**

- lze ho uplatnit pro případ analýzy, plánování, komunikace, kontroly či zdůraznění velikosti problémů,
- klade důraz na myšlení mimo zaběhlé koleje,
- přednosti / nedostatky hospodářské soutěže budou pomocí porovnání relativizovány a ve společnosti známy,
- srovnání je odrazem skutečného stavu a potenciálu ke zdokonalení a podpoře uvědomění si potíží,
- externí benchmarking umožňuje pracovníkům, aby se mohli více soustředit na požadavky trhu. (VOCHOZKA, 2020)

#### **Nedostatky benchmarkingu**

- časová náročnost,
- náročnost získávání podrobných údajů především o konkurenci,
- začátek vlastní analýzy až po předložení údajů,
- podmínka stanovení interních, případně externích kritérií pro realizaci,
- pocit neschopnosti obstát v porovnání s partnerem může směřovat k rezignaci. (VOCHOZKA, 2020)

### **Klasifikace benchmarkingu:**

**Procesní benchmarking** představuje soubor aktiv, která měří a porovnávají jednotlivé procesy v organizaci. Měří a porovnává přístupy k vykonávání jednotlivých druhů pracovních procesů. Aplikace tohoto druhu benchmarkingu je možná v jakékoliv organizaci, jejíž procesy jsou podobné, a přitom se nejedná o přímého konkurenta. I když se považuje za efektivní, jeho implementace je obtížná. Srovnávání jednotlivých procesů vyžaduje širokou konceptualizaci celého procesu a přesné pochopení postupů. Procesní benchmarking není omezen žádnou průmyslovou strukturou nebo trhem. (VOCHOZKA, 2020)

**Výkonový benchmarking** měří různé druhy a parametry daného výkonu. Je významný pro řízení financí a směřování vedení k udržení výkonu podniku a jeho finančního zdraví. Jde o srovnávání výkonů z hlediska ceny, rychlosti, spolehlivosti apod. (VOCHOZKA, 2020)

**Funkcionální benchmarking** srovnává jednu nebo několik funkcí určitých podnikatelských jednotek. Aplikuje se především v podnicích, které poskytují služby a v neziskových organizacích. U podniků výrobních se může jednat o funkce logistiky, vztahy s dodavateli, výrobní produktivitu, zapojování pracovníků apod. (VOCHOZKA, 2020)

**Externí benchmarking** je nejvíce využívaným druhem benchmarkingu u malých a středních společností. Jedná se o soubor aktiv, kde představuje společníka pro měření a porovnávání jiná organizace. Lze si zde určit vysoké cíle a srovnávat se s nejlepšími podniky v daném oboru. Může zde být možnost omezení, a to volbou ideálního externího společníka, protože konkurenti nemusí podat všechny potřebné informace a data. (VOCHOZKA, 2020)

**Interní benchmarking** je realizován v rámci jedné organizace mezi vybranými organizačními jednotkami zajišťujícími stejné nebo obdobné funkce, procesy a produkty. Podstatou interního benchmarkingu je princip ochoty poznat praxi ve vlastním subjektu. Neexistují zde tedy žádná omezení. (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011)

### **Etapy benchmarkingu:**

Celý proces benchmarkingu lze členit do čtyř základních etap a na ty navazuje etapa pátá. Ta zahrnuje realizaci formulovaných návrhů. Výsledky jednotlivých etap jsou překládány týmem ke schválení řídicímu výboru, který schvaluje zahájení další etap. Jedná se o etapy:



**První etapa:** rozhodnutí, co podrobit průzkumu

První etapa lze z hlediska zkoumání rozčlenit na interní a externí. U interní je srovnávána výkonnost a u externí očekávání zákazníků. Zkoumat lze buď celou firmu anebo pouze vybranou část firmy. Zkoumat je možné výrobky, služby, zákazníky, trhy, inovační procesy, provozní procesy nebo ekonomiku a finance.

**Druhá etapa:** určení partnerů pro benchmarking

Pro benchmarking jsou vybírané takové firmy, které představují světovou špičku v oboru. Hlavním problémem je navázání otevřených vztahů s konkurencí. Proto je zde řešení vybírat firmy na jiných trzích, vytvářet vzájemně výhodné aliance a zaměřit se na funkční marketing. Výběr vhodných partnerů pro srovnávání je závislý na dostupnosti informací, a proto může dojít ke změně výběrů partnerů i v průběhu třetí etapy.

**Třetí etapa:** sběr informací

Předpokladem efektivního shromáždění informací je existence marketingového informačního systému. Nejprve je nutno zpracovat dotazníky včetně definic a vysvětlivek, dále vyplnit dotazníky informacemi o vlastní firmě a získat výměnou vyplněné dotazníky od partnerů.

**Čtvrtá etapa:** analýza informací – formulace výsledků srovnávání a možnost zlepšení

Hlavními postupovými kroky jsou:

1. Třídění a organizace informací
2. Kontrola informací
3. Zahrnutí vlivu nesrovnatelných faktorů
4. Zjištění výkonnostních rozdílů
5. Zpracování závěrečné zprávy
6. Zpracování analýz „vyrábět nebo koupit“

**Pátá etapa:** realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy

Návrhy zpracované ve zprávě slouží jako podklad pro vedení společnosti při budoucí strategii na příští období.

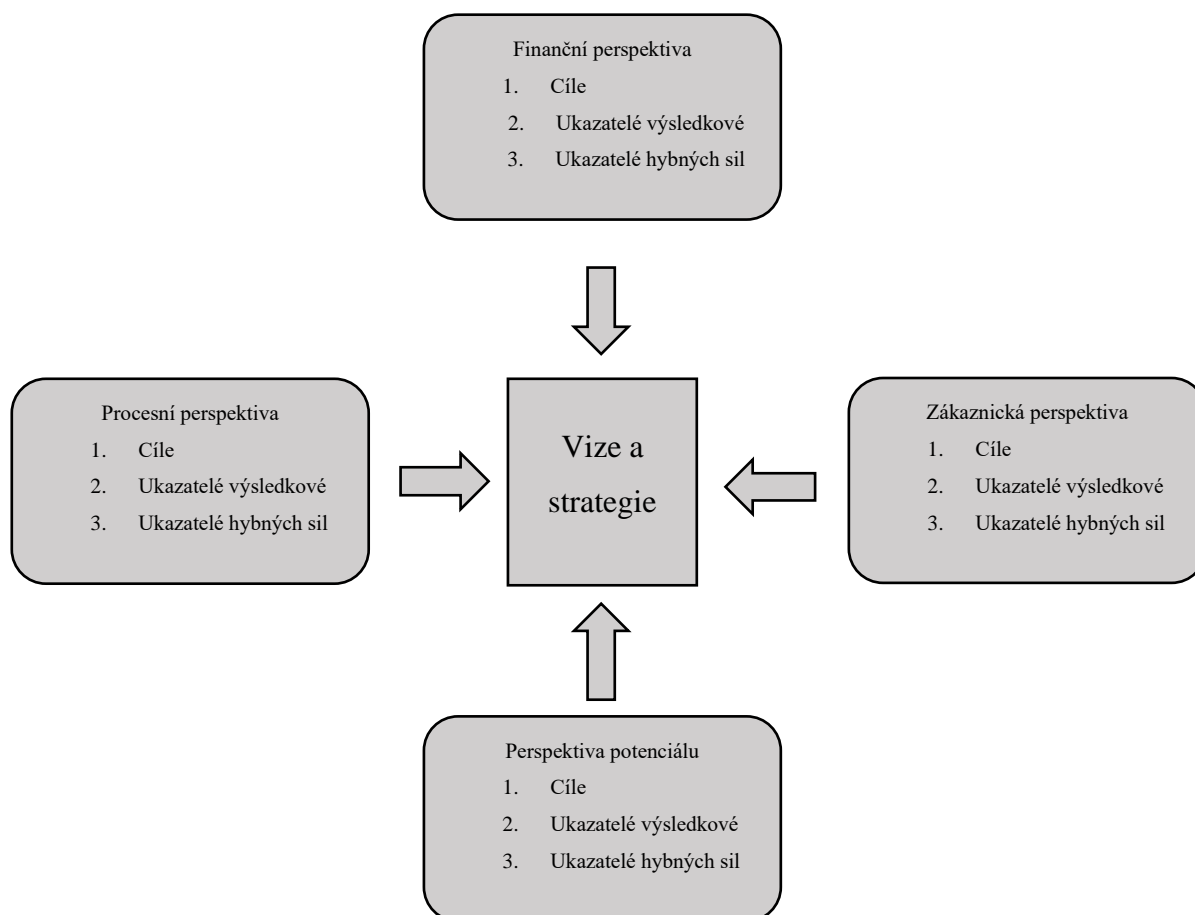
Při fázi realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy je vhodné vycházet z některé ze zavedených a všeobecně uznávaných metodik na zlepšení. Za takovou metodiku může být považován například tzv. Demingův cyklus PDCA. Tento cyklus je tvořen čtyřmi fázemi:

- **P** – plánuj (plan)
- **D** – dělej (do)
- **C** – kontroluj (check)
- **A** – reaguj (act) (NENADÁL, VYKYDAL, HALFAROVÁ, 2011)

### 1.2.2 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard měří budoucí strategickou výkonnosti podniku. Doplnuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Model přenáší vize a strategie do určitých záměrů a cílů, ukazatelů, cílových hodnot a kroků. Prostřednictvím operativního managementu jsou tyto vize a strategie dosaženy. Ukazatelový systém musí být vyvážený a musí být vytvořen pro všechny organizační úrovně ve vzájemné návaznosti. Podnikové procesy jsou v rámci této metody rozřazeny do čtyř základních perspektiv. (HORVÁT a Partners, 2002)

Prostřednictvím těchto perspektiv je možno stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, dále mezi požadovanými výstupy a hybnými silami a mezi tvrdými a měkkými měřítky. U každého ukazatele sledují čtyři hodnoty, a to strategický cíl, krátkodobý cíl, aktuální hodnotu a počáteční hodnotu. Důležitý je správný výběr měřítek. Na základě těchto měřítek se vyhodnocuje, jak společnost splňuje své stanovené cíle. Odhaluje silné a slabé stránky a určuje, na jaké oblasti je potřeba se zaměřit. (VOCHOZKA, JELÍNEK, VÁCHAL, STRAKOVÁ, STEHEL, 2017)



Obrázek 1: Perspektivy BSC (Zdroj: Vlastní zpracování dle PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2012)

„Strategická mapa zobrazuje čtyři perspektivy BSC v příčinné (kauzální) hierarchii, která ukazuje, že cíle se vzájemně podporují, a to tak, že odpovídající výkonnost v nižších perspektivách napomáhá k dosažení cílů nejvyšší perspektivy.“ (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

### Finanční perspektiva

Tato perspektiva obsahuje finanční cíle, které jsou propojené se strategií společnosti. Dále obsahuje finanční ukazatele daného podniku. Prostřednictvím finančních ukazatelů zachycuje finanční perspektiva, zda byla podniková strategie úspěšná nebo ne. Mohou být použity tyto ukazatelé: (BARTOŠ, 2011)

- Rentabilita celkových aktiv (ROA)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita celkového kapitálu (ROI)
- Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

- Ekonomická přidaná hodnota (EVA)
- Tržní přidaná hodnota (MVA)
- Provozní cash-flow (KAPLAN, NORTON, 2005)

### **Zákaznická perspektiva**

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na potřeby zákazníků. Slouží k identifikaci tržních segmentů. V zákaznické perspektivě se nachází pět měřítek, které jsou vzájemně provázané: (HORVÁT a Partners, 2002)

- Tržní podíl
- Věrnost zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Akvizice nových zákazníků
- Rentabilita zákazníků (BARTOŠ, 2011)

### **Potenciální perspektiva**

Tato perspektiva se snaží nalézt silné stránky a potenciály firmy a následně je využít v souladu se zvolenou budoucí strategií k dosažení cílů a plánů dané společnosti. Jako hlavní zdroj potenciálu podniku jsou bráni pracovníci, informační technologie, inovace, podnikové procesy, „know-how“ apod. (BARTOŠ, 2011)

### **Procesní perspektiva**

Tato perspektiva se zaměřuje na procesy, které jsou pro realizaci podnikové strategie mimořádné. Prostřednictvím těchto procesů by mělo být dosaženo cílů ve finanční a zákaznické oblasti. Společnosti vykovávají mnoho různých procesů, avšak aby byly efektivní, musí být použity vhodným způsobem. Je zde měřena například kvalita procesu, jeho průběžná doba trvání nebo produktivita. (HORVÁT a Partners, 2002)

### 1.2.3 Model Excellence (EFQM)

EFQM model představuje komplexní, náročný, avšak dokonalý metodický nástroj pro zdokonalení řízení společnosti a pro dosažení podnikových cílů společnosti. Představuje analýzu podniku a také všech jeho procesů a činností. Model vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků společnost dosáhne pouze za podmínek maximální spokojenosti zákazníků, spokojenosti vlastních pracovníků a při respektování okolí. (NENADÁL, 2004)

Model zahrnuje 9 základních oblastí a 32 dílčích. Prvních pět kritérií zahrnují nástroje a prostředky, který společnost využívá za účelem maximalizace svých výsledků. Další čtyři jsou výsledková kritéria zobrazující to, čeho už bylo podnikem dosaženo. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006)

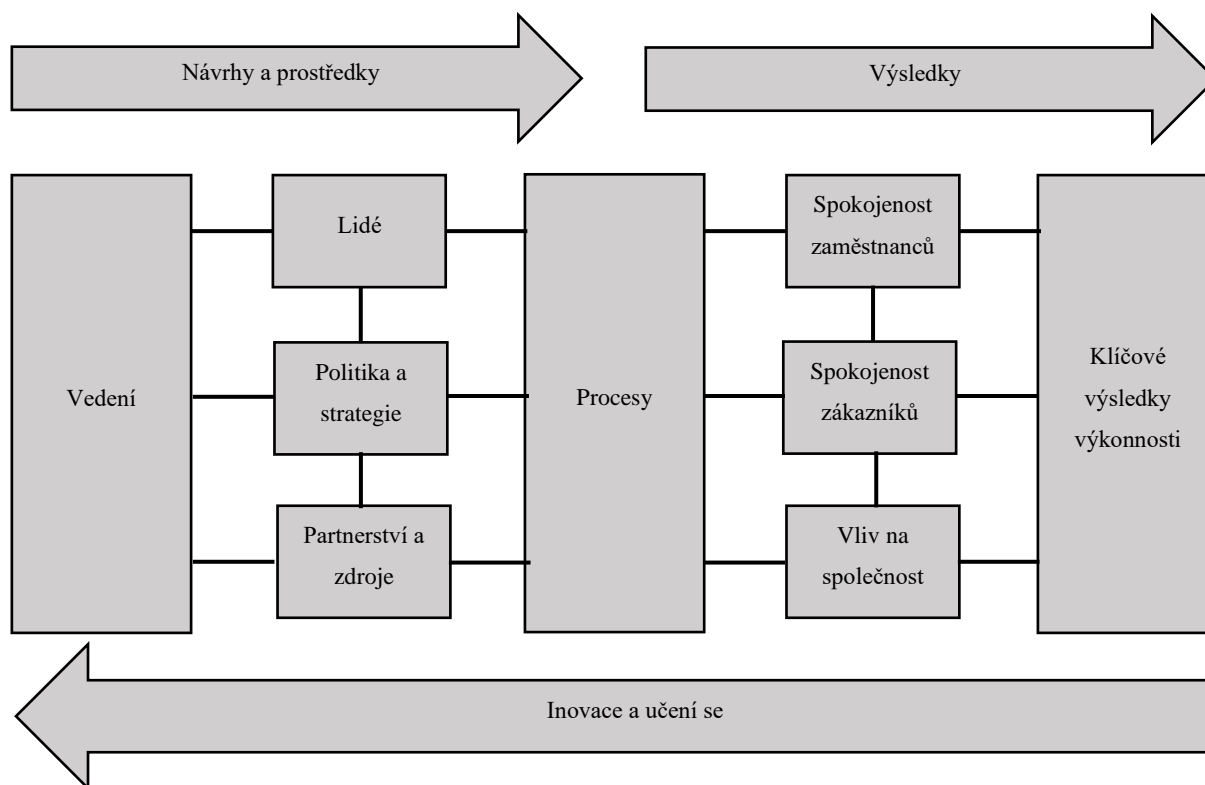
Model EFQM se soustředí na vedení lidí, umožňuje implementaci, monitoring, zlepšovat manažerské praxe řízení společnosti:

- je založen na sebehodnocení,
- identifikuje oblasti, které mají největší potenciál pro zlepšení,
- hybné síly výkonnosti jsou procesy a vedení,
- objektivní fakta,
- zkoumá společnost při dynamických souvislostech. (JANIŠOVÁ, KŘIVÁNEK. 2013)

#### Vymezení jednotlivých kritérií:

- **Vedení** – kritérium vedení zkoumá chování a činnosti vedoucích pracovníků. Ohlíží se na to, jak prosazují a podporují systém řízení kvality. Je zde využit celkový potenciál lidských zdrojů v organizaci. Vedoucí pracovníci musí zabezpečit jednotnost účelu, dále musí vytvořit takové prostředí, kde budou pracovníci plně zapojeni pro dosahování cílů. V organizaci musí být zajištěny zdroje, vzdělání a rozvoj komunikace. (EFQM, 2016)
- **Lidé** – toto kritérium je orientováno na řízení lidských zdrojů. Říká, jak organizace upravuje personální plány, přijímá zaměstnance a vzdělává je. (SERAFÍN, 2015)
- **Politika a strategie** – toto kritérium klade důraz na to, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie. Strategie je orientovaná na plnění požadavků zainteresovaných stran, které jsou zpracovány do politiky, cílů, plánů. (EFQM, 2012)

- **Partnerství a zdroje** – je orientováno na to, jak organizace plánuje a řídí vztahy s obchodními partnery, dále na rozvíjení svých vnitřních materiálních, finančních i nefinančních zdrojů. (SERAFÍN, 2015)
- **Procesy** – kritérium procesů je orientováno na oblasti navrhování, řízení a zlepšování procesů, které jsou potřebné k naplňování politiky a strategie, uspokojování odběratelů a zainteresovaných stran. Kritérium se dále zaměřuje na zvyšování hodnoty výrobků či služeb. (EFQM, 2012)
- **Spokojenost zaměstnanců** – závisí na tom, jak bylo zvládnuto kritérium pracovníků. Jedná se o motivaci a spokojenost zaměstnanců. (NEDÁL, 2004)
- **Spokojenost zákazníků** – je zaměřeno na neustále měření, sledování a hodnocení výsledků s trvalým ohledem k potřebám zákazníků. (EFQM, 2012)
- **Vliv na společnost** – kritérium je odrazem modelu TQM, který definuje nutnost podílet se na rozvoji v regionu, šetrnost při využívání zdrojů, které nelze obnovit, komunikaci o výsledcích apod. (NEDÁL, 2004)
- **Klíčové výsledky výkonnosti** – kritérium je orientováno na měření finanční a nefinanční výkonnosti. (NEDÁL, 2004)



Obrázek 2: Model EFQM (Zdroj: Vlastní zpracování dle JANOŠOVÁ, KŘIVÁNEK, 2013)

#### 1.2.4 Six Sigma

Six Sigma je systém dosahování a udržování obchodního úspěchu. Je založen na porozumění a očekávání zákazníků, na statické analýze, na správném použití dat a na přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových procesů. Jeho úkolem je zjišťování a odstraňování chyb v procesech firmy a dosahování úrovně „šesti sigma“. Podnik se může stát výkonnějším než jeho hlavní konkurent při včasné zjištění a odstranění těchto chyb. Six Sigma je vhodný pro podniky, které vyrábějí dlouhodobě užitkové zboží vysoké kvality, anebo pro podniky, které poskytují služby a servis v inovačních oborech. (PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, KOČMANOVÁ, HŘEBÍČEK, 2013)

Hlavními faktory konkurenceschopnosti jsou: kvalita, cena, plnění termínů dodávek výrobků či poskytnutí služby. Priority jsou stanoveny na základě těchto faktorů a jsou orientovány na:

- odstranění tzv. „úzkých“ míst rychlosti prodeje využitím vlastních rezerv,
- snížení veškerých ztrát. (MARINIČ, 2008)

Klíčové prvky metody:

- defekty a nedostatky – prvky snižující uspokojení zákazníka,
- kritické zaměření na kvalitu – prvky, které jsou rozhodující pro spotřebitele,
- image procesu,
- stabilita operací – procesy sloužící pro zdokonalení emoční stránky spotřebitele,
- schopnost procesu – možnost procesů. (DVOŘÁČEK, 2005)

Implementace si klade za cíle:

- zvýšit celkovou produktivitu výroby,
- redukci nedokončené výroby,
- předejít negativním jevům a nákladům,
- efektivnost využití zdrojů,
- monitoring procesů a jejich zlepšení. (KERKOVSKÝ, VALSA, 2012)

Tyto kroky by měly vést k maximalizaci zisku: důkladné naplánování toho, co se má měřit, definování ukazatelů, prostřednictvím kterých se bude měřit a určí se zdroje tak, aby byla zajištěna potřebná přesnost, stabilita a opakovatelnost dat. Dále se musí zjistit, co je základem měření defektů a následná identifikace příležitosti ke zlepšení. Může být použita například Paretova analýza. Nakonec se přiřadí zodpovědnost za procesy a jejich dílčí části s průběžnými kontrolami o kvalitě. (JANIŠOVÁ, KŘIVÁNEK, 2013)

### 1.2.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA poukazuje na to, že hlavním cílem podniku je maximalizace ekonomického zisku. Ekonomický zisk je rozdíl výnosů a ekonomických nákladů. Mimo účetních nákladů tvoří ekonomické náklady ještě náklady oportunitní. Jsou to tzv. ztracené finanční prostředky, o které podnik přijde při neefektivním využití zdrojů. Jsou to například úroky z vlastního kapitálu nebo ušlá mzda.

Rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem je vyjádřen jako:

$$\text{Účetní zisk} = \text{Výnosy} - \text{Účetní náklady}$$

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{Celkový výnos kapitálu} - \text{Náklady na kapitál}$$



Je-li překonán tzv. „*normální zisk*“, pak může být dosaženo zisku ekonomického. Tento zisk je odvozen z průměrných nákladů kapitálu, který vynaložili věřitelé a vlastníci.

Ukazatel EVA tedy vychází z ekonomického zisku. (VOCHOZKA, 2020)

Ekonomická přidaná hodnota je vlastně ukazatel, který měří tvorbu hodnoty podniku v časovém horizontu jeden rok. Zohledňuje míru rizika při dosahování výnosů. Základní způsob výpočtu tohoto ukazatele je:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

*Kde:*

*EVA = ekonomická přidaná hodnota,*

*NOPAT = provozní zisk po zdanění,*

*WACC = průměrné vážené náklady na kapitál,*

*C = finanční zdroje,*

*používané k financování provozně nutného majetku, potřebného k dosažení NOPAT.*  
(REŽŇÁKOVÁ, 2012)

### Výpočet jednotlivých složek pro ukazatel EVA

#### Provozní zisk po zdanění (NOPAT)

NOPAT obsahuje jak výsledek hospodaření z hlavní činnosti, tak i ztrátu nebo zisky z prodeje dlouhodobého majetku a zásob z mimořádné činnosti, která nesouvisí s hlavním předmětem podnikání. Jsou zde zahrnuty také zisky či ztráty z finanční činnosti a ostatní výnosy a náklady, na které je z účetního hlediska nahlíženo jako na provozní, ale jejich charakter je buď mimořádný nebo nesouvisí s provozní činností. Výpočet pro NOPAT je:

$$NOPAT = EBIT \times (1 - t)$$

*Kde:*

*NOPAT = provozní zisk po zdanění,*

*EBIT = zisk před zdaněním a nákladovými úroky,*

*t = sazba daně z příjmu právnických osob. (VOCHOZKA, 2020)*

### Investovaný kapitál (C)

Investovaný zpoplatněný kapitál je hodnota finančních zdrojů, kterou vložili investoři do podniku. Tento kapitál lze získat dvěma způsoby:

1. Z provozního hlediska jako součet dlouhodobých provozních aktiv v zůstatkové ceně a pracovního kapitálu.

$$C = \text{Čistý pracovní kapitál} + \text{Dlouhodobý majetek}$$

2. Z finančního hlediska přes pasiva tak, že kapitál, který byl investován se rovná sumě účetní hodnoty vlastního kapitálu a úročených závazků.

$$C = \text{Pasiva} - \text{Krátkodobé závazky z obchodního styku} \text{ (VOCHOZKA, 2020)}$$

### Průměrné vážené náklady na kapitál (WACC)

Jedná se o náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál. Jejich velikost závisí na způsobu užití vlastních zdrojů a na zdroji samotném. Ty společnosti, které efektivněji využívají vlastní a cizí zdroje dosahují nižších průměrných nákladů na kapitál. Hodnota WACC se také mění ve vazbě na kapitálovou strukturu podniku. Výpočet pro WACC je:

$$WACC = r_d(i * 1 - t) \times \frac{E}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

*Rovnice 1: WACC (Zdroj: VOCHOZKA, 2020)*

*Kde:*

*rd* = náklady na cizí kapitál (*i* \* 1-*t*),

*t* = sazba daně z příjmu právnických osob,

*D* = cizí kapitál,

*C* = celkový dlouhodobý investovaný kapitál,

*re* = náklady na vlastní kapitál,

*E* = vlastní kapitál. (VOCHOZKA, 2020)

### 1.3 Strategická analýza

Strategická analýza je důležitým nástrojem pro budoucí vývoj podniku. Lze ji provést jak z hlediska vnitřní stránky společnosti, tak z hlediska vnějších faktorů, které mohou na společnost působit. Bez strategické analýzy nemůže být řízení společnosti efektivní. Je důležité, aby ji firma prováděla z důvodu plánování a predikaci budoucího vývoje trhu, prostředí i samostatného subjektu. Při strategické analýze by měly být určeny významné jevy a procesy, které nemusí být v současnosti nijak významné, ale mohly by mít významnou roli v budoucím vývoji podniku. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

Pro analýzu vnějšího prostředí je možno použít PESTLE analýzu a oborovou analýzu Porterův model pěti sil. Analýzu vnitřního prostředí lze provést například pomocí McKinseyho modelu 7S“. Dále je možno využít SWOT analýzu, která je zaměřena jak na analýzu vnějšího prostředí, tak na analýzu prostředí vnitřního.

Strategická analýza cílí na identifikaci a vyhodnocení prvků, které jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Její obsah, struktura a provedení musí být formulovány s ohledem na účel této strategie. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ, 2010)

#### 1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí lze provést prostřednictvím SLEPTE analýzy zaměřené na vývoj vnějších faktorů ovlivňující společnost. Analýza sleduje vývojové trendy působící na společnost v podobě příležitosti nebo hrozby. Obecně se má za předmět analýzy vnějšího prostředí trh zboží a služeb, na němž působí analyzovaná společnost.

Při sestavování SLEPTE analýzy se identifikují vývojové trendy vnějšího prostředí a provede se analýza jejich předešlého vývoje a současného stavu, následně se stanoví prognóza budoucího vývoje trendů a určí se, zda se pro společnost jedná o příležitosti anebo o hrozby. (KEKŘOVSKÝ, NOVÁK, 2015)

#### Sociální faktory

Při SLEPTE analýze je třeba sledovat sociální faktory. Ty sledují oblasti, které přinášejí příležitosti a hrozby. Jedná se zejména o oblasti, které sledují změny ve spotřebitelském chování v důsledku změn v jejich sociálním chování. Patří sem změny v životním stylu, zdraví a aktivní formy odpočinku. (SRPOVÁ, 2011)

### **Legislativní (právní) faktory**

Analýza vnějšího prostředí se neobejde bez analýzy právních faktorů. Vztahuje se k právnímu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Toto prostředí určuje zejména EU prostřednictvím legislativních omezení či regulace ze strany státu (SRPOVÁ, 2011). Avšak nejedná o analýzu právních norem, které v současnosti oblast financí regulují, ale jedná se o analýzu vývoje dosud platných právních norem zaměřených do budoucna, které mohou znamenat hrozbu nebo příležitost (daňové zákony). (KEKŘOVSKÝ, NOVÁK, 2015)

### **Ekonomické faktory**

Dále musí být sledovány faktory ekonomické. Ty je třeba analyzovat, protože míra ekonomického růstu ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku na trhu. Podnik je ovlivňován vývojem v makroekonomickém prostředí. Důležitými ukazateli jsou míra nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, inflace, úroková míra apod. (MALLYA, 2007)

### **Politické faktory**

V rámci sestavování finanční strategie společnosti je třeba provést analýzu politických vlivů, které mají na společnost vliv. Analýza by se měla orientovat na trhy a země kde daná společnost působí a obchoduje. V určitých situacích je potřeba zvažovat rovněž globální geopolitické souvislosti. (MACHKOVSKÁ, 2015)

### **Technologické faktory**

Společnosti by měly držet krok s technologickými změnami, jako jsou např. rychlost realizace nových technologií. Ony samy by také měly projevovat inovativní činnost, čímž se vyhnou tomu, že budou o krok zpět od ostatních. Roli zde hraje také podpora vlády v oblasti výzkumu a výše v podobě nákladů na výzkum. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

### **Ekologické faktory**

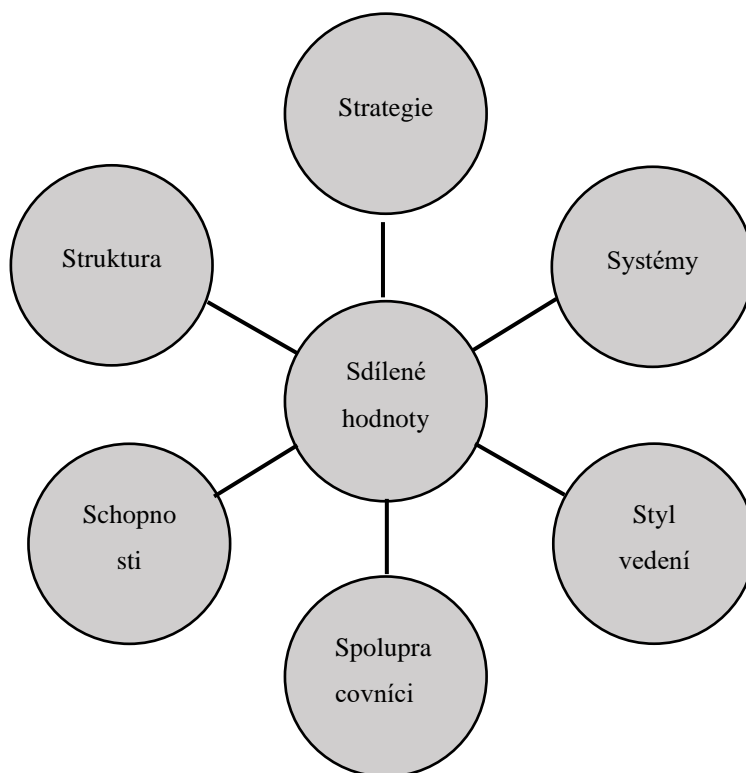
Při analýze vnějšího prostředí jsou důležité i ekologické vlivy. Společnost by měla dodržovat podmínky životního prostředí, které se v daném odvětví vyžadují, jako jsou ochrana životního prostředí, změna klimatických podmínek, nakládání s odpady a jiné. (MALLYA, 2007)

### 1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí lze využít McKinseyho model 7S. Model 7S je tvořen sedmi faktory, které slouží k odhalení interních procesů. Tyto faktory se dají rozdělit do dvou skupin, „tvrdé S“ a „měkké S“.

- Strategie (strategy)
- Struktura (structure)
- Systémy (systems)
- Styl (styl)
- Spolupracovníci (staff)
- Schopnosti (skills)

Sdílené hodnoty (share values) (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)



Obrázek 3: McKinseyho model 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 1.3.3 Analýza oborového prostředí

Pro sestavení oborové analýzy lze využít Porterovu analýzu pěti sil. Tuto analýzu musí provést každá firma, než vstoupí na trh daného odvětví. Analýza vypovídá o přitažlivosti odvětví z hlediska ziskovosti. Je postavena na předpokladu, že strategická pozice podniku, která působí v určitém odvětví je určována především působením pěti základních faktorů. Tyto faktory ovlivňují náklady, ceny, investice firem v daném odvětví. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

#### **Faktory pěti sil:**

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Při vstupu na trh musí konkurenti překonat vstupní bariéry. Tyto bariéry by neměly být snadno překonatelné, protože vznik nové konkurence může být pro danou společnost zásadní problém. Společnosti by měly zvyšovat bariéry pro vstup nových firem na trh. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Ptá se na otázky, jak moc je silná pozice dodavatelů, kolik dodavatelů existuje a zda je na trhu monopolní dodavatel. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

- **Vyjednávací síla zákazníků**

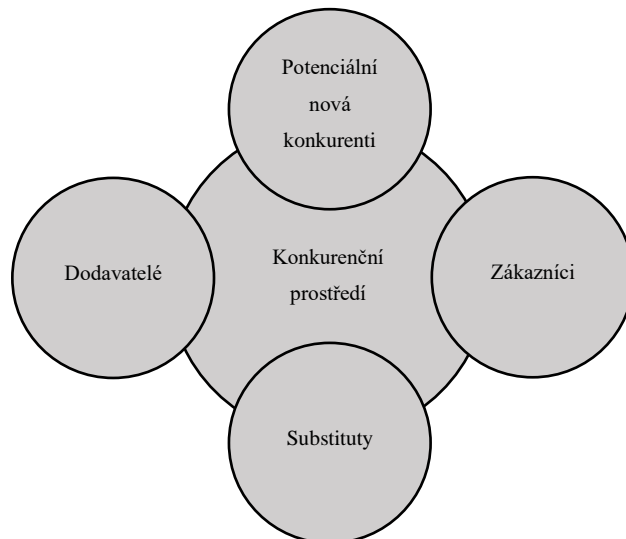
Zajímá se o pozici zákazníků, o to, zda existuje spolupráce mezi nimi a o to, zda lze zvýšit objem prodáváných produktů/ služeb zákazníkům. (SHAFIEE, HAGHIGHIZADE, RAHIMZADE, 2016)

- **Konkurence existujících firem na daném trhu**

Pokud v odvětví působí silná konkurence, pak pro firmu není toto odvětví atraktivní. Čím více odvětví stagnuje, tím více se rivalita mezi společnostmi stupňuje. Dále pokles cen a potřeba hradit fixní náklady mohou vést až k cenovým válkám, ze kterých těží zákazník, ale společností působí ztráty. (GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

- **Hrozba substitutů**

Společnost musí sledovat vývoj substitutů a musí se snažit bránit jejich vzniku prostřednictvím technologií nebo optimalizace. (SHAFIEE, HAGHIGHIZADE, RAHIMZADEH, 2016)



Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastní pracování dle GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2012)

#### 1.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro stanovení strategické situace společnosti ve vztahu k jejím vnitřním a vnějším stránkám. Udává informace o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách společnosti. (KOZEL, 2006)

Každá společnost by měla cílit na omezení svých slabých stránek a podporu svých silných stránek. Měla by využívat příležitostí, které plynou z vnějšího okolí a zároveň by se měla vyvarovat hrozbám, které mohou přijít. Pokud společnost takto učiní, dosáhne pak konkurenční výhody. (KOZEL, 2006)

Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřního prostředí společnosti, jako jsou například využití zdrojů, organizační struktura apod. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí. Jsou to různé faktory, které na ně mohou působit, jako třeba legislativa, ekologické změny, technologie apod. (KOZEL, 2006)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)

Tabulka 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle KAPLAN, NORTON, GRUSOVÁ, 2010)

## 1.4 Obchodní a finanční ukazatele

Obchodními ukazateli jsou vývoj tržeb a vývoj přidané hodnoty, popř. jejich srovnání.

- **tržby** = částka vyjádřena v penězích, kterou podnik získá z prodeje zboží či služeb,
- **přidaná hodnota** = výkon + obchodní marže – výkonová spotřeba (přidaná hodnota je hodnota, který je přidávána k nakupovaným vstupům). (SEDLÁČEK, 2011)

Při finanční analýze je využíváno mnoho finančních ukazatelů. Finanční analýza je nástroj, prostřednictvím něhož se hodnotí finanční situace společnosti. Slouží jako zpětné informace o dosažených výsledcích společnosti. Lze z ní vyčíst to, v čem se společnosti podařilo anebo nepodařilo naplnit očekávání. Finanční analýzu provádí každý podnik. Díky ní mohou být dosaženy kvalitnější rozhodovací procesy, z čehož vyplývá, že tedy zasahuje i do plánování, řízení a strategie společnosti. Jedním z nejdůležitějších faktorů, proč se finanční analýza zpracovává je průběžná kontrola. Tu lze provádět jak pomocí finanční analýzy, tak pomocí pouhých účetních výkazů. Avšak z výsledků kontroly prováděných prostřednictvím finanční analýzy lze hodnotit výkonnost podniku, aktualizovat plány, zjistit slabé stránky, silné stránky apod. (KEŘKOVSKÝ, NOVÁK, 2015)

### 1.4.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou základní a nejpoužívanější ukazatele pro zhodnocení finanční výkonnosti podniku. Počítá se jako rozdíl výnosů a nákladů, které se získají z finančního účetnictví podniku. Dosahuje-li výsledek kladné hodnoty, jedná se o zisk, a naopak dosahuje-li záporné hodnoty, jedná se o ztrátu. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2012)

- **Čistý zisk (EAT)**

Čistý zisk je výsledek hospodaření za běžné účetní období. Lze ho dělit na zisk rozdělený a zisk nerozdělený. (RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012)



- **Zisk před zdaněním (EBT)**

Zisk před zdaněním je provozní zisk, který je snížený nebo zvýšený o finanční výsledek hospodaření před odečtením daně. Tento ukazatel je vhodné použít při porovnání výkonnosti mezi státy s různým daňovým zatížením. (RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012)

- **Zisk před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT)**

Zisk před zdaněním a nákladovými úroky je provozní výsledek hospodaření za určité daňové období. EBIT měří pouze provozní výkonnost a není ovlivněn daněmi ani financováním. Využívá se k mezipodnikovému srovnání růstů tržeb a efektivity řízení nákladů. Jeho nevýhodou je, že není možno sledovat využití majetku a kapitálu. (RŮČKOVÁ, ROUBÍČKOVÁ, 2012)

#### **1.4.2 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem pro finanční analýzu. Jsou využívány velmi často, protože lze díky nim snadno a rychle získat představu o finanční situaci podniku. Vycházejí z výkazů finančního účetnictví. Nejčastěji využívaní poměroví ukazatele jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (NÝVLTOVÁ, MARINIČ, 2012)

- **Ukazatelé rentability**

Prostřednictvím výnosnosti (rentability) je zjišťována ziskovost podniku. Tato ziskovost zajímá investory a majitele firmy. Je zde poměřován celkový zisk a výše podnikových zdrojů, které byly použity k dosažení tohoto zisku. Obsahují i účinek likvidity, řízení dluhu a řízení aktiv na zisk. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2012). Pro tento ukazatel je výchozím výkazem výkaz zisku a ztráty. Rentabilitu lze obecně určit jako poměr zisku k částce vloženého kapitálu.

Jinak řečeno, tyto ukazatele slouží k analýze společnosti z hlediska efektivnosti obchodní činnosti. Nesou informace o výnosnosti vlastního kapitálu. Posuzují se parametry aktiv, vlastního kapitálu, tržeb, vloženého kapitálu apod. Mezi hlavní posuzované parametry pro hodnocení výnosnosti patří aktiva, vlastní kapitál, tržby, vložený kapitál atd. (SCHOLLEROVÁ, 2017)

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovost tržeb. Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro hodnocení úspěšného podnikání. Pro srovnání je nejvhodnější použít hodnotu EBIT a to proto, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

*Rovnice 2: Rentabilita tržeb (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilitou vlastního kapitálu se jinak řečeno vyjadřuje ziskovost vlastního kapitálu, který byl do společnosti vložen jejími vlastníky. Vyjadřuje efektivitu využití kapitálu. Jeho hodnota by měla minimálně dosahovat výše dlouhodobé úrokové míry dlouhodobých vkladů. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

*Rovnice 3: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

### **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita aktiv vyjadřuje ziskovost celkových vložených prostředků. Je zde stěžejní tedy to, jak moc využívá společnost dokáže efektivně využít svůj majetek. Čím vyšší je hodnota, tím je hodnocení rentability společnosti lepší. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017)

$$ROA = \frac{EAT}{celková\ aktiva}$$

*Rovnice 4: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

- **Ukazatelé likvidity**

Prostřednictvím ukazatelů likvidity je možno zjistit schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Likvidita je podmínkou schopnosti hradit závazky v době jejich splatnosti. Pokud má společnost k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků, pak je zcela likvidní.

Ukazatelé likvidity poměřují to, čím lze zaplatit a to, co je třeba zaplatit. Likviditu lze rozdělit do tří druhů, a to okamžitou, pohotovou a běžnou. (RŮČKOVÁ, 2019)

Jestliže společnost vykazuje příliš vysokou likviditu, pak drží prostředky, které jsou pro ni zbytečné, nepřináší téměř žádný výnos a je snižována rentabilita. Nastane-li opak a společnost dosahuje v této oblasti příliš nízkých hodnot, znamená to malé množství zásob nebo nedostatek peněžních prostředků. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

### **Okamžitá likvidita**

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje, jaká je nejvyšší možná likvidita. Považují se jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, jako jsou peněžní prostředky na běžných účtech, peníze v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry či šeky. Hodnota okamžité likvidity by měla být v rozmezí 0,2 – 0,5). (RŮČKOVÁ, 2019)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Rovnice 5: Okamžitá likvidita (Zdroj: KALOUDA, 2017)*

### **Pohotová likvidita**

Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje, zda je podnik schopen vyrovnávat závazky bez toho, aniž by musel prodat zásoby. Hodnota pohotové likvidity by měla být více jak 1. Čítec a jmenovatel by měl být ve stejném poměru (1:1). Čím vyšší hodnota, tím lépe pro věřitele, avšak již ne pro podnik. (RŮČKOVÁ, 2019)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Rovnice 6: Pohotová likvidita (Zdroj: KALOUDA, 2017)*

## **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity udává kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje. Tedy kolikrát by podnik dokázal uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Doporučená hodnota běžní likvidity je 1,5 – 2,5. Pokud by hodnota byla 1, znamenalo by to rovnost mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, a tedy značnou rizikovost, protože téměř veškerá provozní činnost je hrazena z cizích zdrojů. (RŮČKOVÁ, 2019)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Rovnice 7: Běžná likvidita (Zdroj: KALOUDA, 2017)*

- **Ukazatelé aktivity**

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak společnost nakládá se svými aktivy. Díky tomu mohou být odhaleny určité problémy. Pokud má firma větší počet aktiv, než je třeba, mohou vzniknout příliš vysoké náklady, takže dochází ke snížení zisku. Na druhou stranu může dojít k paradoxu, příliš malému množství, protože v tomto případě by se společnost mohla připravit o příležitosti, které by potenciálně umožňovaly vyšší zisk, a tedy pokles tržeb. Jsou rozlišovány 2 druhy ukazatelů. Prvním z nich je počet obrátů. Ten vyjadřuje kolikrát je daný majetek podniku přeměněn na peněžní prostředky za určité období. Druhým ukazatelem je doba obrátů. Ta vyjadřuje za jak dlouho se daný majetek společnosti přemění v peněžní prostředky. (RŮČKOVÁ, 2019)

## **Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, jak efektivně společnost hospodaří se všemi svými aktivy, bez ohledu na to, jakým způsobem společnost tyto aktiva financuje. Je to počet obrátek celkových aktiv během jednoho roku. Hodnota celkových aktiv by neměla být méně jak 1. Doporučená hodnota by měla být 1,6 – 3. (SEDLÁČEK, 2011)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

*Rovnice 8: Obrat celkových aktiv (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTĚKER, 2017)*

### **Obrat stálých aktiv**

Obrat stálých aktiv vyjadřuje, jak jsou stálá aktiva (dlouhodobý majetek) využívána. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než hodnota ukazatele využití celkových aktiv. (SEDLÁČEK, 2011)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

*Rovnice 9: Obrat stálých aktiv (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTĚKER, 2017)*

### **Doba obratu zásob**

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, za jak dlouho se zásoby v podniku otočí. Jedná se tedy o počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do okamžiku jejich prodeje, tedy za jak dlouho se zásoby přemění opět v peněžní prostředky. Čím je obrátkovost zásob vyšší, a naopak doba obratu nižší, tím lépe společnost se zásobami hospodaří. (SEDLÁČEK, 2011)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

*Rovnice 10: Doba obratu zásob (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTĚKER, 2017)*

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek. Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Udává tedy, kolik dní uplyne, než jsou tyto pohledávky splaceny. Pokud je doba splatnosti pohledávek příliš dlouhá, může ve svém důsledku toto prodlení ve splatnosti vést k druhotné platební neschopnosti. (SEDLÁČEK, 2011)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

*Rovnice 11: Doba obratu pohledávek (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTĚKER, 2017)*

### **Doba obratu krátkodobých závazků**

Doba obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle podnik splácí své závazky. Tento ukazatel může být užitečný pro věřitele nebo potenciální věřitele, kteří na jeho základě mohou konstatovat, zda a jak tento podnik dodržuje obchodně-úvěrovou politiku. Obecně by doba splatnosti pohledávek neměla převyšovat dobu inkasa závazků. Rozdíl mezi dobou inkasa pohledávek a dobou inkasa závazků vyjadřuje počet dnů, které podnik musí profinancovat. (SEDLÁČEK, 2011)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}}$$

*Rovnice 12: Doba obratu závazků (Zdroj: KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTĚKER, 2017)*

- **Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují vlastní a cizí zdroje a jejich využití v podniku. Prostřednictvím těchto ukazatelů je možné zjistit míru rizika, kterou si společnost nese při současné kapitálové struktuře. Čím vyšší je zatížení dluhu, tím je vyšší i riziko, že společnost nebude schopna hradit své závazky. (RŮČKOVÁ, 2019)

Je tedy nutné najít optimální poměr mezi financováním z vlastních a z cizích zdrojů tak, aby byla zajištěna co nejvyšší výnosnost. Cizí kapitál je však pro společnost výhodnější než vlastní kapitál, a tedy určitá míra zadlužení je žádoucí. Cizí kapitál sebou nese nákladové úroky, které představují cenu, za kterou společnost daný kapitál pořídila. Tyto úroky snižují hodnotu výsledku hospodaření, ze které potom společnosti musí odvádět daň. Takže po snížení bude výše zaplacené daně nižší, než kdyby byl použit jen vlastní kapitál. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2012)

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost zahrnuje veškeré cizí zdroje, které podnik využívá. Jsou to krátkodobé a dlouhodobé závazky a bankovní úvěry. Zadluženost je vyjádřena jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Hodnota celkového zadlužení by měla být 30-60 %. Tato hodnota by se však měla odvíjet od odvětví do kterého společnost spadá. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

*Rovnice 13: Celková zadluženost (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

### **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti. Součet hodnot koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti by mě být celkem 100 %. Koeficient samofinancování vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopen financovat se z vlastních zdrojů. Dále udává finanční samostatnost a stabilitu firmy. Hodnota by neměla být větší jak 50 %. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

*Rovnice 14: Koeficient samofinancování (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je hodnota VH před zdaněním vyšší, než jsou nákladové úroky. Tedy jak je podnik schopen hradit své úroky. Čím vyšší je tato hodnota, tím lépe je společnost hodnocena. Minimální hodnota by měla být 3. Hodnota úrokového krytí by měla být 6-8. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, REMEŠ, ŠTEKER, 2017)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

*Rovnice 15: Ukazatel úrokového krytí (Zdroj: KUBÍČKOVÁ, JINDŘICHOVSKÁ, 2015)*

## 2 Analýza současného stavu

V této části práce bude nejprve představena vybraná společnost a následně budou představeny konkurenční podniky pro srovnávání. Dále bude provedena analýza vybraných ukazatelů a následné porovnávání u daných společností. Cílem této části je formulovat závěry měření, které budou dále použity jako podklady k návrhům na zlepšení.

### 2.1 Představení společnosti STARTECH spol. s.r.o.

#### Základní informace o společnosti

<b>Název</b>	STARTECH spol. s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	1. 3. 1996
<b>Sídlo</b>	Školní 354, 664 82 Říčany
<b>Základní kapitál</b>	1.000.000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Obráběčství Výroba, instalace, opravy elektronových strojů, přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Zámečnictví, nástrojářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona



Obrázek 5: Logo společnosti (Zdroj: STARTECH, e)



## **Nabídka společnosti**

Společnost STARTECH spol. s.r.o. se zabývá přesným CNC obráběním. Jedná se komponenty servomotorů, komponenty elektronových mikroskopů, komponenty dalších vědeckých přístrojů, výrobky pro kosmický a letecký průmysl, automatizaci, jaderný a energetický program, výrobky pro petrochemický průmysl, stroje a strojní zařízení a potravinářský průmysl. (STARTECH, a)

### **Komponenty servomotorů**

Firma se touto výrobou zabývá již od roku 1993. V současné době firma produkuje přibližně 50 000 ks ročně v malosériovém režimu. Typická výrobní dávka činí 10 ks od jednoho typu. Výrobní program zahrnuje například:

- kompletní rotory,
- příruby,
- těla motorů,
- konektorové domky,

Tyto dílce jsou vyráběny z duralu a uhlíkové oceli. (STARTECH, a)

### **Komponenty elektronových mikroskopů**

Společnost dodává pro nejvýznamnější světové výrobce elektronových mikroskopů mechanické komponenty, jako jsou například manipulátory vzorků, vakuové komory, konektorové domky, příruby apod. Jde o kusovou a malosériovou výrobu komplexních a velmi přesných dílců. Od roku 2019 firma monitoruje podsestavy elektronových mikroskopů v čistém prostředí a provádí interní testy vakuotěsnosti pomocí heliového detektoru. Dílce jsou vyráběny z uhlíkové či nerezové oceli a duralu nebo ze speciálních materiálů jako je Behamid, Permalloy, Titan nebo Mu-metal. (STARTECH, a)

### **Komponenty dalších vědeckých přístrojů**

Komponenty dalších vědeckých přístrojů navazují na výrobu elektronových mikroskopů. Jedná se například o iontové a laserové spektrometry a interferometry, které se používají pro analýzu materiálů s širokým polem uplatnění (materiálové vědy, medicínské aplikace apod.). Jedná se o kusovou a velmi malosériovou výrobu komplexních a velmi přesných dílců. Od roku 2015 firma provádí i montáž podsestav laserových spektrometrů. (STARTECH, a)

### **Výrobky pro letecký a kosmický průmysl**

Výrobní program firmy je částečně zaměřen i na letecký a kosmický průmysl. Pro výrobu je zaveden systém řízení kvality dle normy EN AS9100 rev. D. Nyní firma dodává komponenty různých systémů civilních a vojenských letounů, např. v letounech Airbus (hydraulické a interiérové prvky), Pilatus (brzdové systémy), Dassault (palivové čerpadlo), Let L-410 (regulace paliva, komponenty turbovrtulových motorů GE H80), vrtulníky ML MI (pomocné energetické jednotky) či Embraer KC-390 (manipulační prvky). Společností vyráběné dílce jsou obsazeny například i v letové verzi vesmírné sondy ESA Solar Orbiter, která byla vypuštěna v roce 2020, aby zkoumala naši nejbližší hvězdu. Díly pro letecký průmysl jsou vyráběny ze speciálních materiálů, jako je „letecký“ dural. (STARTECH, a)

### **Automatizace**

Společnost se zabývá dodávkami dílců, podsestav a sestav širokého spektra automatizačních a robotických systémů. Kromě paletovacího upínacího systému, které vyvinula sama firma, vyrábí také komponenty např. pro robotické svařovací automaty užívané v automobilovém průmyslu a další součástky autonomních výrobních linek. (STARTECH, a)

### **Jaderný a energetický program**

Firma výrobu vhodně doplňuje i produkcí dílců využívaných v jaderném a energetickém průmyslu. Vlastní technologii pro opracování speciálních výkovků používaných v sekundárních chladicích systémech jaderných elektráren a pro výrobu lopatek parních turbín. V blízké minulosti se společnost podílela na dodávkách komponentů pro slovenskou jadernou elektrárnu Mochovce i pro repase parních turbín pro několik tepláren. Komponenty pro jaderný a energetický průmysl jsou vyráběny zejména ze speciálních, žáruvzdorných nerez ocelí. (STARTECH, a)

### **Výrobky pro petrochemický průmysl**

Společnost od roku 2005 dodává součástky a podsestavy speciálních regulačních ventilů používaných např. v rafineriích, chemických závodech a v lodních motorech. Ventily jsou nasazovány ve velmi náročných prostředích, tomu odpovídá i volba vstupního materiálu. Vyrábí se z nereze, oceli a PTFE, také ze speciálních materiálů jako jsou Hastelloy, Duplex, PEEK. (STARTECH, a)

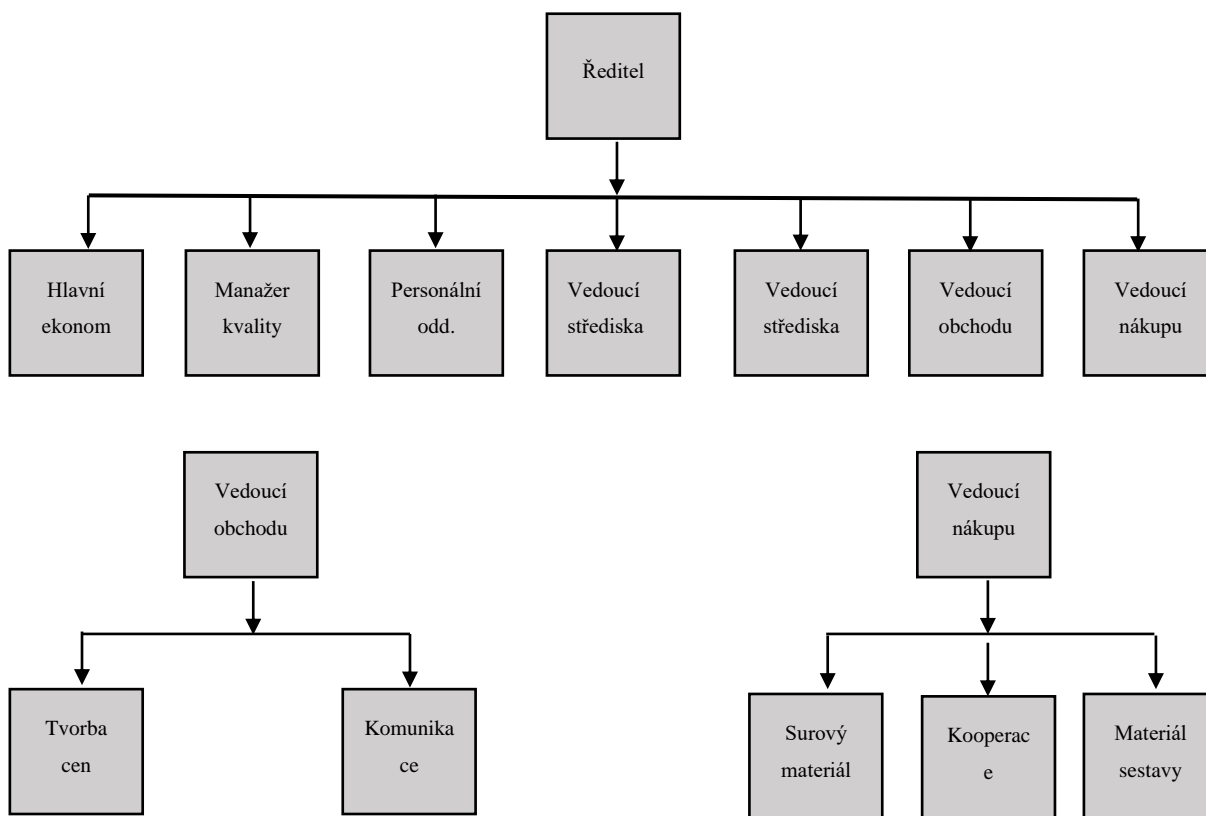
## **Stroje a strojní zařízení**

Společnost vyrábí součástky jednoúčelových i víceúčelových strojů, které slouží k výrobě obalových materiálů, přípravu přesných vzorků materiálů k dalšímu výzkumu i pro potisk různých materiálů. Jejich výrobky jsou nasazeny ve strojích známých výrobců i Evropy (Švýcarsko, Dánsko) a USA. (STARTECH, a)

## **Potravinářský průmysl**

Společnost nedávno zahájila dodávky komponentů do specializovaných podmořských zařízení sloužících k likvidaci parazitů napadajících ryby pomocí laserových paprsků. Dílce se vyrábí hlavně z duralu a plastu, které jsou chráněny takovou vrstvou, aby vydržely v náročném prostředí mořské vody. (STARTECH, a)

## **Organizační struktura**



Obrázek 6: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ředitel: Jan Šildberger

Ekonomický úsek: Hlavní ekonom Ludmila Nováková

Management kvality: Manažer kvality Ing. Jan Halbich

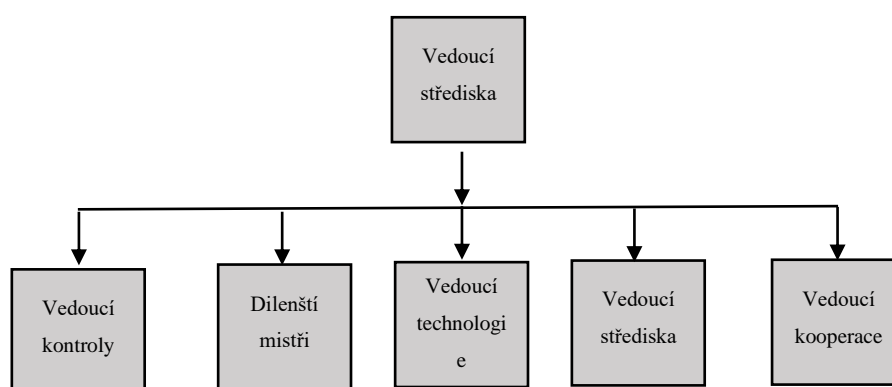
Personalistika: Vedoucí personálního oddělení Kateřina Blažejovská

STARTECH aerospace: Vedoucí střediska Ing. Martin Weis

STARTECH servomotors: Vedoucí střediska Zdeněk Buršík

Obchod: Vedoucí obchodu Jan Šildberger

Nákup: vedoucí nákupu David Krutiš



Obrázek 7: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

STARTECH aerospace: Vedoucí střediska Martin Weis

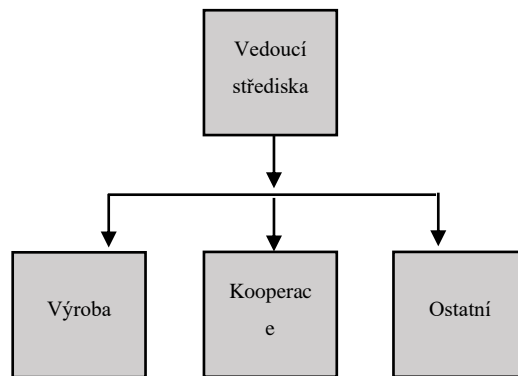
Kontrola: Vedoucí kontroly Karel Šlichta

Výroba: Dílenští mistři Ing. Martin Švejda a Tomáš Drábek

Technologie: Vedoucí technologie Martin Weis

Ostatní: Vedoucí střediska Martin Weis

Kooperace: Vedoucí kooperace Petr Rousek



Obrázek 8: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

STARTECH servomotors: Vedoucí střediska Zdeněk Buršík

Výroba: Dilenští mistři, technologie Petr Pokorný a Dalibor Kšica

Ostatní: Vedoucí střediska Zdenek Buršík

Kooperace: vedoucí střediska Zdeněk Buršík

### 2.1.1 SLEPTE analýza

Nyní budou zkoumány vnější faktory, které působí na společnost STARTECH spol. s.r.o. prostřednictvím SLEPTE analýzy. Jsou zde popsány faktory sociální, legislativní, ekonomické, technické a ekologické.

#### Sociální faktory

Společnost STARTECH spol. s.r.o. může zásadně ovlivnit demografický vývoj populace. Je třeba zmínit, že podle Českého statistického úřadu od roku 2009 počet osob v produktivním věku klesá, a naopak roste počet seniorů ve věku od 65 let. Důvodem je zásadní pokles porodnosti. Pro společnost je to problém z důvodu možného nedostatku produktivních zaměstnanců, což může způsobit velké potíže ve výrobním programu společnosti. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, a)

Dle Českého statistického úřadu je k 31.1.2021 míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, kde společnost sídlí 4,78 %. Řadí se tak mezi kraje s nejvyšší mírou nezaměstnanosti. Pro společnost STARTECH spol. s.r.o. to může znamenat bariéru růstu produkce. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, b)

Dalším sociálním faktorem, který může mít na společnost dopad je neustále rostoucí úroveň vzdělávání. Nyní se zvyšuje podíl obyvatel s vysokou školou a klesá počet obyvatel s vyučením listem. Tento fakt silně ovlivňuje dělnické práce. Zaměstnanci společnosti STARTECH spol. s.r.o. tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním s výučním listem. Společnost si pracovníky dále sama školí prostřednictvím doškolovacích kurzů. Úbytek těchto potencionálních pracovníků by mohlo zapříčinit nedostatek výrobních dělníků ve společnosti. Naopak může přinést příležitost pro manažerské pozice ve společnosti. (CERVO - LIBERÁLNĚ KONZERVATIVNÍ AKADEMIE)

Neziskový ústav STEM ke třicetiletému výročí sametové revoluce přinesl informace o kvalitě života obyvatel v ČR. 72 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno s celkovou kvalitou života v České republice. Kvalita života obyvatel České republiky je pro společnost STARTECH spol. s.r.o. důležitá z důvodu udržení si stálých zaměstnanců a získání potenciálně nových pracovníků. Pokud bude životní úroveň v České republice nepříznivá, lidé budou vyhledávat pracovní pozice v jiných státech a společnost tak o pracovníky přijde. (STEM)

V souvislosti se vzniklou pandemickou krizí společnost STARTECH spol. s.r.o. nemusela propouštět své pracovníky. Firma v roce 2020 prošla změnou rozdělení, kdy plánovala navýšit počet zaměstnanců. Toto navýšení se ale vlivem vzniklé krize uskutečnilo pouze částečně.

### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory jdou ve své podstatě ruku v ruce s faktory politickými. Ovlivňují celé podnikatelské prostředí a každý ekonomický subjekt v něm. Každá společnost má povinnost dodržovat platné legislativy daného státu, a to jak na úrovni české legislativy, tak Evropské unie. Nejvíce společnost ovlivňuje zákon o obchodních korporacích, občanský zákoník, daňové a účetní zákony a zákoník práce. Na společnost mělo také vliv zavedení GDPR, které vstoupilo v platnost 25. května 2018.

Na společnost se vztahuje také *„zákon č. 309/2006 Sb., který upravuje další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy „.* (ZÁKONY PRO LIDI, 2006)

Vláda schválila novelu zákona č. 49/1997 Sb. o civilním letectví. Jedná se o bezpilotní letadla v Česku. Vzhledem k tomu, že společnost STARTECH spol. s.r.o. vyrábí díly do letadel, může

to pro ni znamenat příležitost v oblasti leteckého průmyslu. Tato novela by měla přijít v platnost v polovině roku 2021. (MINISTERSTVO DOPRAVY, 2019)

Vláda také schválila novelu ústavního zákona o bezpečnosti ČR č. 110/1998 Sb., podle kterého by vláda mohla nově vyhlášovat podle intenzity ohrožení stav nebezpečí na celostátní úrovni či nouzový stav. To by pro společnost STARTECH spol. s.r.o. mohlo znamenat omezení provozu, a tedy snižování tržeb a nejistý vývoj ve všech oblastech.

Společnost exportuje do jiných států, a proto musí dodržovat pravidla regulace exportu a importu. Vzhledem k tomu, že vyváží do členských států evropské unie, není vývoz tak náročný, jako by se jednalo o nečlenské státy. Existují dodací doložky INCOTERMS, které dohlíží na to, aby společnost STARTECH spol. s.r.o. správně uplatňovala a dodržovala DPH a celní předpisy. Společnost dodává také zákazníkovi do Norska a Švýcarska, a tedy se musí řídit dohodou mezi evropskou unií a Norskou federací o volném obchodu. Společnost exportuje také do USA, a tedy musí dodržovat smluvní podmínky pro obchodování s nečlenskými státy.

Česká republika musí dodržovat nařízeními, směrnicemi a dalšími předpisy, se kterými Evropská unie neustále přichází. Členem je Česká republika je členem EU již od roku 2004 a z členství převážně těží. Česká republika se ekonomicky pozvedla díky dotacím z fondů EU, volnému pohybu zboží a služeb, osob a kapitálu.

### **Ekonomické faktory**

Situaci všech ekonomických ovlivňuje jak současný, tak i budoucí stav ekonomické situace. Jako ekonomický faktor nelze opomenout nynější krizi, která vznikla z důvodu pandemie COVID-19. Tato krize ovlivňuje nejen Českou republiku, ale všechny země světa. To může mít zásadní vliv na společnost STARTECH spol. s.r.o. a na její odběratele jak z Česka, tak zahraničí.

Společnost dodává komponenty pro letecký průmysl, na který má výše zmíněná pandemická krize zásadní vliv. Z důvodu vzniku této krize vstoupili na jaře předešlého roku v platnost vládní opatření a nařízení týkající se uzavření hranic a cestování. Tato opatření zapříčinila rapidní úbytek leteckého cestování, a tudíž propad tržeb společnosti v oblasti letecké výroby. Naopak vznikl nárůst tržeb v oblasti komponentů pro vědecké přístroje.

### Vývoj měnového kurzu

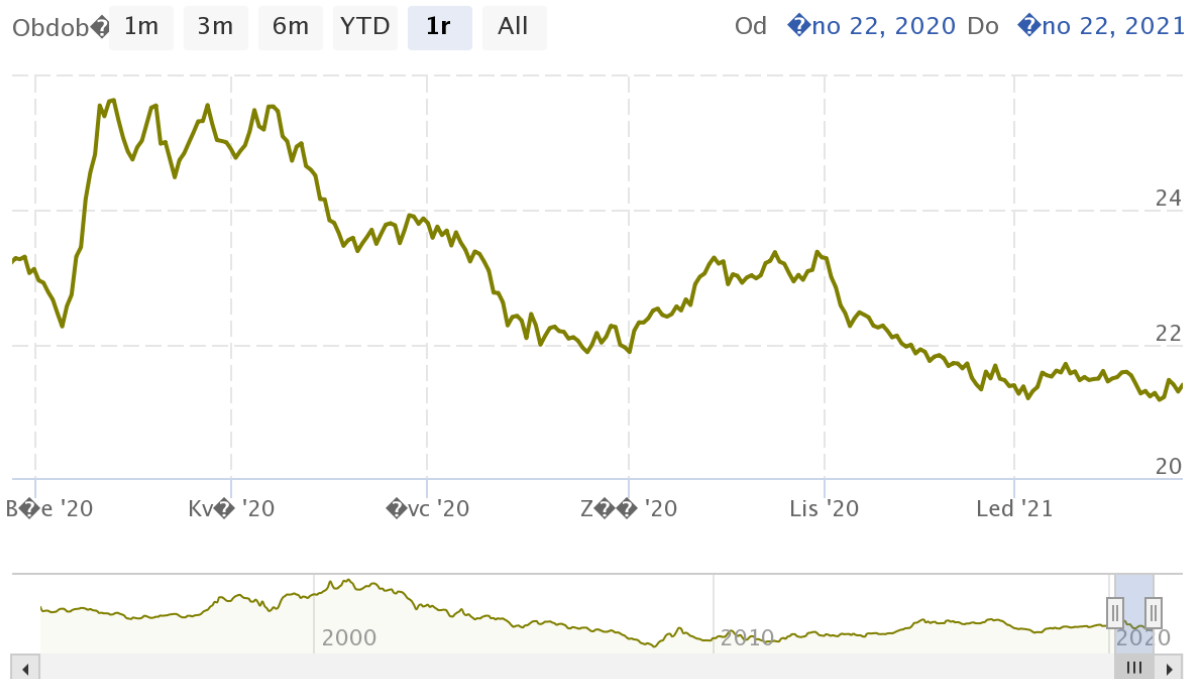
Export společnosti STARTECH spol. s.r.o. tvoří 34 % výroby. Firma exportuje do zemích jako jsou Francie, Norsko, USA, Rakousko, Dánsko a Švýcarsko. Vývoj měnového kurzu je tedy pro ni důležitý. Grafy níže zobrazují kurzy měn, ve kterých společnost obchoduje. Kurz EUR/CZK vykazoval od jara předešlého roku kolísavý vývoj. Vznikla výrazná deprecie české koruny a následné kolísavé výkyvy. To vše zapříčiněním vznikem pandemie koronaviru, která je rozšířená po celém světě, a má obrovský vliv na globální ekonomiku. Kurz USD/CZK od jara vykazoval podobně kolísavý trend jako EUR.



Obrázek 9: Vývoj EUR/CZK (Zdroj: KURZY.CZ, a)



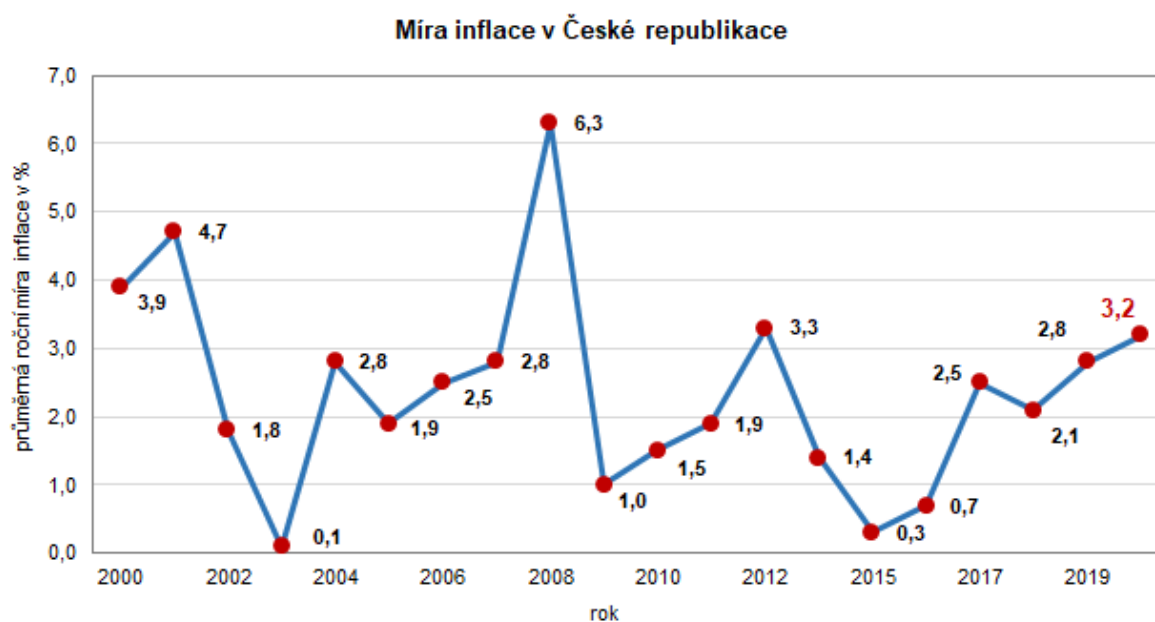
## Graf USD/CZK



Obrázek 10: Vývoj USD/CZK (Zdroj: KURZY.CZ, b)

### Míra inflace

Míra inflace ovlivňuje veškeré ekonomické subjekty. Je to pokles kupní síly peněz, a tedy zvyšování cen v ekonomice. Růst inflace se promítá do nákladů na materiál a mzdy společnosti. Může způsobit snížení poptávky po výrobcích a službách a negativně tak ovlivnit chod firmy.



Obrázek 11: Míra inflace v České republice (Zdroj: ČSÚ, c)

V České republice v roce 2020 průměrná roční míra inflace činila 3,2 %. Oproti loňskému roku došlo k navýšení o 0,4 pb. V lednu roku 2020 míra inflace vzrostla z 2,9 % až na 3,3 % v říjnu, do prosince mírně poklesla na 3,2 %. Celková roční míra inflace byla od roku 2012 druhá nejvyšší, kdy činila 3,3 %. Vývoj inflace nejvíce nárůst cen bydlení, potravin a nealkoholických nápojů. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c)

### Hrubý domácí produkt

Z důvodu pandemické krize byla celosvětově přijata protiepidemická opatření, která způsobili hluboký propad světové ekonomiky. Všechny zasažené země reagovaly razantním uvolněním a přijetím masivních monetárních a fiskálních stimulů. Tato reakce měla pomoci k tomu, aby pandemická krize měla co nejmenší dopad na dlouhodobý růst. V některých zemích pozvolna dochází k oživení ekonomiky, avšak ve většině zemí nebude ekonomika dostatečně silná, aby v průběhu roku 2021 vykompenzovala hospodářský propad z první poloviny letošního roku. Jsou zde obrovské nejistoty pro vývoj ekonomiky pro následující rok. (MINISTERSTVO FINANČÍ, a)

Tabulka níže znázorňuje vývoj růstu HDP v České republice.

HDP	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální HDP v mld. Kč	4 625	4 797	5 111	5 409	5 749	5 561	5 860
Reálný HDP v %	5,4	2,5	5,2	3,2	2,3	-6,6	3,9

Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF, a)

Ve 2. čtvrtletí roku 2020 zaznamenán nejhlubší propad hospodářského výkonu v historii České republiky. Reálný HDP, který je očištěný o sezonní a kalendářní vlivy mezi čtvrtletím klesl o 8,7 % a mezi roky o 11 %. Porovná-li se však HDP v České republice na mezinárodní úrovni, pak jde o příznivý výsledek. HDP v eurozóně klesl meziročně o 14,7 %. (MINISTERSTVO FINANČÍ, a)

### Politické faktory

Do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky byla zvolena současná vláda na základě voleb, které se konaly v roce 2017. Úřadu se ujala v červenci následujícího roku. Vládu tvoří 2 koaliční strany a to: politické hnutí ANO 2011 a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD).

Politické faktory ovlivňují všechny ekonomické subjekty v České republice. Politická situace v ČR se dá nyní označit za nestabilní. Kvůli situaci vzniklé ohledně pandemie koronaviru jsou vydávána neustále se měnící vládní nařízení. To vzbuzuje nejistotu a nedůvěryhodnost vlády.

Rozhodnutí vlády přináší spoustu změn pro všechny ekonomické subjekty a jejich zavádění bývá náročné jak finančně, tak časově. Jedním z takových rozhodnutí bylo uzavření hranic na jaře 2020. To ovlivnilo objem provozu v českém vzdušném prostoru a vrátil ho tak osmnáct let na zpět do roku 2002. Vedení společnosti sice nezaznamenalo v přímé souvislosti významný pokles prodeje, avšak situace se neustále mění a nelze předvídat budoucí vývoj společnosti v oblasti leteckého průmyslu.

### Technologické faktory

Společnost realizuje výrobu na nejmodernějších vybavení, které daný obor nabízí. Jsou to například stroje Mazak, které pochází z Japonska a jsou špičkou ve svém oboru, dále společnost používá klasické technologie, CNC technologie, měřicí technologie a zařízení pro značení a čištění dílců. (STARTECH, b)

Společnost STARTECH spol. s.r.o. je držitelem několika certifikátů. Drží certifikáty systému kvality ISO 9001:2015 a EN AS9100 rev.D pro letecký a kosmický průmysl. Montáže jsou realizovány v prostředí, které splňuje normu ISO 14644-1- třídy 7 (FED STD 209E: 10 000 class). (STARTECH, c)

Oblast strojírenských technologií se neustále vyvíjí a inovuje, proto je třeba do technologií a strojních zařízeních pravidelně investovat. I přes vzniklou koronavirovou krizi společnost STARTECH spol. s.r.o. investovala a rozšířila automatizaci výroby, obměnila robotické pracoviště a pořídila nové stroje pro výrobu. Společnost také zahájila projekt vývoje vlastního robotického systému, který by mohl obsluhovat autonomně až několik strojů zářez. Společnost má v plánu do konce roku 2021 tento projekt dokončit a částečně nasadit do výroby.

Vláda schválila nový Národní kosmický plán pro rok 2020 až 2025 o rozvoji technického průmyslu a excelence ve vědě. Ministerstvo dopravy chce prostřednictvím tohoto plánu podpořit růst kosmického průmyslu tak, aby české firmy mohly dodávat ucelenější komponenty družic a nosných raket. Společnost STARTECH spol. s.r.o. dodává komponenty pro kosmický průmysl, a tedy je pro ni Národní kosmický plán velkou příležitostí pro budoucí vývoj v této oblasti. (MINISTERSTVO DOPRAVY, 2019)

## **Ekologické faktory**

Společnost svou činností nepůsobí nikterak žádnými negativními faktory na oblast životního prostředí. Jednotlivé negativní faktory má firma ošetřeny takto:

- hlučnost provozu je dodržována v rámci norem hlučnosti,
- odpadní vody má provoz jak v Rosicích, tak v Říčanech odveden do čistících odpadních vod,
- nakládání s nebezpečným odpadem uvedeným ve vyhlášce 381/2001 Sb. a jeho likvidace je zajištěna odbornými certifikovanými firmami na základě uzavřených smluvních vztahů,
- likvidace komunálního odpadu, plastů a obalů je také zajištěna u odborné firmy dle uzavřené smlouvy,
- kovový a nekovový odpad je odprodáván kvalifikovaným firmám, které se zabývají dalším zpracováváním těchto odpadů. (MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI)

Dne 22.7.2020 společnost spustila novou fotovoltaickou elektrárnu, která je umístěna na střechách budov. Díky elektrárně je pokryto cca 20 % spotřeby elektrické energie společnosti. Společnost má za to, že nová elektrárna je dalším z příspěvků k iniciativám trvale udržitelného rozvoje. Tento projekt byl spolufinancován z fondů Evropské unie. (STARTECH, d)

### **2.1.2 McKinseyho model 7S**

Pro zkoumání vnitřního prostředí společnosti nyní bude použit McKinseyho model 7S. Model popisuje strategii a strukturu společnosti, její styl řízení, spolupracovníky, systémy a postupy, sdílené hodnoty a schopnost.

#### **Strategie společnosti**

Cílem společnosti STARTECH spol. s r.o. je zvyšování a udržení konkurenceschopnosti a postavení na trhu. Dále zvyšování kvality výrobků a objevování nových technologií využitelných k výrobě, prostřednictvím masivních investic do inovačních procesů a technologickému zdokonalování výroby konstrukčně a technologicky náročných dílců s vysokou přidanou hodnotou. Produkty vyvíjí a zdokonaluje na základě současných i budoucích potřeb svých zákazníků. Společnost se také snaží získat spolehlivé a kvalifikované pracovníky, které si sama vzdělává v oboru prostřednictvím školicích kurzů. Tyto pracovníky motivuje na základě různých benefitů a bonusů. Společnost také dbá na ochranu zdraví a bezpečí při práci svých zaměstnanců. Klade důraz na snižování dopadu ekologických faktorů dodržováním legislativy o životním prostředí. Dalším cílem firmy je pokračovat dlouhodobě ve spolupráci s obchodními partnery, a to jak na straně dodavatelů, tak i odběratelů. Společnost také cílí na získávání nových zákazníků, a to z celého světa.

#### **Struktura společnosti**

Společnost v předešlém roce prošla změnou a byla k datu 6.8.2019 zapsána jako „*změna rozdělení původního vlastnického podílu*“. Společnost má dva jednatele a tím je pan Jan Šildeberger a Ing. Daneš Grula. Firma se dělí na 2 výrobní závody. Na úrovni základního členění se organizační struktura rozděluje na vedoucího obchodu a nákupu. Dále management kvality, personální management, a hlavní ekonom. Každé středisko má jednoho hlavního vedoucího. Dále pak vedoucí obchodu, který obstarává komunikaci a tvorbu cen. Vedoucí nákupu má na starosti surový materiál, kooperaci a materiál sestavy. Vedoucí středisek zodpovídají za chod výrobních závodů.

## **Spolupracovníci**

Společnost zaměstnává 172 pracovníků. Své zaměstnance si vychovává sama prostřednictvím školicích kurzů, tak aby jejich kvality byly opravdu vysoké. Pracovníci jsou odměňováni prostřednictvím různých benefitů, díky kterým je pravděpodobně nízká fluktuace. Najít nové zaměstnance pro firmu není nijak lehké, proto si snaží udržet ty stálé. Společnost dodržuje platnou legislativu v oblasti sociální politiky a pracovně právních vztahů.

## **Styl řízení společnosti**

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou dva jednatelé. Každý z jednatelů zastupuje společnost samostatně, pouze v určitých případech jednají společně. Společnost STARTECH spol. s.r.o. má tři společníky. Ovládající osobou mající podíl 55 % je společnost Ferrostyle a.s., 40 % vlastní Jan Šildberger a 5 % vlastní pan Ing. Miloš Šildberger. Propojenými osobami jsou společnosti Lisovna AD s.r.o., TG Drives s.r.o., Aveko Servomotory s.r.o., TGE Transmission s.r.o., RWMO s.r.o. a STARTECH Assets s.r.o. Jan Šildberger, který je jedním z jednatelů je zároveň také ředitelem společnosti.

## **Systémy a postupy společnosti**

Aby společnost mohla správně fungovat, musí používat ty nejefektivnější systémy. Tyto systémy slouží k přenosu informací uvnitř i vně společnosti, k řízení výrobních procesů apod. Společnost v rámci informačního systému využívá systém ABRA GEN, který má upraven na míru. Firma i přesto nadále pracuje na vylepšování tohoto systému. Společnost také používá další elektronické kanály jako jsou e-maily, mobilní telefony, sdílená úložiště, elektronický oběh dokumentů apod. Společnost má vytvořené velmi kvalitní internetové stránky, poskytující četné a přehledné informace o firmě.

Jak již bylo zmíněno, společnost STARTECH spol. s.r.o. je také držitelem kvality ISO 9001:2015 a EN AS9100 rev.D pro letecký a kosmický průmysl. Dále je držitelem ISO 14644-1, třídy 7 (FED STD 209E: 10 000 class pro prostředí ve kterém společnost realizuje montáže.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost STARTECH spol. s.r.o. lze charakterizovat jako stabilizovanou společnost, která udržuje dlouhodobé vztahy s obchodními partnery, ale i pracovníky. Společnost se snaží rozšiřovat, získávat nové zákazníky, vylepšovat výrobky a otevírat si nové obchodní příležitosti.

Firemní kultura společnosti STARTECH spol. s.r.o. se zakládá na porozumění potřebám zákazníků. Prostřednictvím diskuzí se zákazníkem společnost ujednává jejich potřeby a požadavky na dané produkty. Společnost si také zakládá na získávání a udržení si vysoce kvalifikovaných pracovníků, a proto jim věnuje velkou pozornost při jejich rozvoji a na jejich ohodnocení prostřednictvím četných benefitů.

## **Schopnost**

Společnost STARTECH spol. s.r.o. rozvíjí schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců prostřednictvím různých kurzů a školení. Společnost si zakládá na tom, aby tým pracovníků byl stabilní, protože získávání nových zaměstnanců není pro firmu jednoduché. Firma se také drží trendů a využívá nejnovější a nejmodernější technologie v oboru, do kterých také značně investovala. Na tom všem si společnost zakládá hlavně proto, aby uspokojila potřeby svých odběratelů.

### **2.1.3 Porterova analýza hybných sil**

Pro zmapování konkurenčního prostředí bude využita Porterova analýza hybných sil. Analýza zkoumá oblasti stávajících konkurentů, hrozby vstupů nových firem na daný trh, hrozby substitutů a vliv odběratelů a vliv dodavatelů.

#### **Stávající konkurenti**

Vzhledem k tomu, že společnost STARTECH spol. s.r.o. dodává výrobky jak pro tuzemský, tak i zahraniční trh, je konkurence celosvětově vysoká. Hlavní strategií firmy pro udržení si konkurenceschopnosti je inovace produktů, technologií a aktivní přístup při hledání potenciálních zákazníků.

Mezi konkurenty společnosti patří například:

#### KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o.

Společnost se zabývá obráběním kovových i nekovových materiálů a plastů. Byla založena v roce 1992. Společnost byla mezi prvníma strojírenskými podniky v ČR, které investovali do moderních CNC strojů a obráběcích center, a tak se stala konkurenceschopná i pro západní trhy. (KASTR, 2020)

#### NTS Prometal Machining s.r.o.

Společnost NTS Prometal se zabývá výrobou přesných komponentů, výrobou plechových dílců, přesným obráběním a lakováním. Společnost byla založena v roce 1997. Společnost vytváří hodnotu a zkracuje dodací lhůty pro své odběratele, a to prostřednictvím engineeringu, výroby a montáží a systémů v rámci jedné organizace v České republice. (NTS Prometal, 2020)

#### SOLID Brno s.r.o.

Hlavní činností společnosti SOLID Brno je CNC obrábění. Od roku 2009 se společnost soustředí na zakázkovou výrobu soustružených a frézovaných dílců. Firma obrábí také speciální materiály pro elektronický průmysl. Vznikla roku 1990 a je ryze českou společností. (SOLID Brno, 2020)

#### MESIT Machining s.r.o.

Společnost se zabývá CNC frézováním, CNC soustružením, CNC broušením, výrobou ozubených kol, montáží sestav a ostatní technologií. Vyvíjí a vyrábí vysoce specializované výrobky a systémy pro ty nenáročnější obory jako jsou letecký či vojenský průmysl. Firma byla založena v roce 1997. (MESIT Machining, 2020)

#### Kukal & Uhlíř s.r.o.

Společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. se zabývá CNC frézováním, CNC soustružením, měřením, lisováním, svařováním a povrchovými úpravami. Historie společnosti sahá až do roku 1991, kdy byla společnost založena bývalými předními pracovníky Škody Plzeň v nedaleké Rotavě. Nyní společnost působí také v Německu. (Kukal & Uhlíř s.r.o., 2020)



## **Nová konkurence**

Společnost STARTECH spol. s.r.o. si dlouhodobě buduje své postavení na trhu. Dále se rozvíjí a udržuje. Firma pro svou výrobu využívá nejlepší a nejmodernější technologii. Velkou bariérou vstupu nových konkurentů na trh by byly právě vysoké vstupní náklady na tuto technologii. Na trhu jsou také již zavedené firmy, které mají své dlouhodobé zákazníky a pro novou společnost by bylo těžké tyto zákazníky získat pro sebe. Společnost v současnosti nezaznamenala hrozbu nové konkurence.

## **Substituty**

Substituty jsou náhrady daného, již existujícího produktu, což může mít za příčinu velký vliv na cenu a množství nabízených výrobků. Společnost STARTECH spol. s.r.o. se zabývá výrobou, na kterou je kladen velmi vysoký nárok na kvalitu, a tedy nelze ho nahradit levnější variantou. Společnost nezaznamenala možný výskyt substitučních výrobků. Firma se drží aktuálních trendů v odvětví a vytváří podle nich nabídku.

## **Vliv odběratelů**

Pro všechny dodavatele je nezbytné udržovat kontakt s odběrateli, monitorovat jejich potřeby a uspokojovat je. Zákazníci mohou firmu ovlivnit například z pohledu termínu dodání, ceny apod. Společnost vyrábí součástky pro různé obory.

Odběratelé zabývající se přístrojovou technikou tvoří 43 % výroby, komponenty servomotorů tvoří 22 % výroby, 13 % tvoří letecký a kosmický průmysl, 10 % potravinářský průmysl, 6 % stroje, 3 % petrochemický průmysl, 2 % ostatní a 1 % automatizace a robotika. Společnost dodává komponenty nejen českým odběratelům, ale také do Francie, Norska, USA, Rakouska, Dánska, Švýcarska.

I přes vzniklou koronavirovou krizi se společnosti podařilo v roce 2020 získat tři nové odběratele. Dva z nich jsou ze Švédska (telekomunikační technika a kosmický průmysl) a jeden z Česka (medicínská technika). Spolupráce s těmito zákazníky se teprve rozvíjí, takže podíl na tržbách ještě není významný.

Na druhou stranu společnost zaznamenala velký pokles objednávek. Jedná se zejména o společnost z leteckého průmyslu, který nyní trpí omezenou možností cestovat z důvodu vzniklé krize.

Jedním z největších úspěchů společnosti je, že dodala komponenty do projektu Národního úřadu pro letectví a vesmír (NASA) a Evropské kosmické agentury (ESA) nazývaný Solar Orbiter. Cílem této sondy je prozkoumat Slunce. V roce 2015 společnost STARTECH spol. s.r.o. vyrobila komponenty pro tuto sondu a o rok později se stala dodavatelem mechanické součásti letové verze.

### **Vliv dodavatelů**

Pro společnost STARTECH spol. s.r.o. dodávají materiál výhradě čeští dodavatelé. Jedná se o dlouhodobé obchodní vztahy, ke změnám dochází jen zřídka. Rozhodujícím faktorem je vždy požadovaná kvalita, cena a stabilita dodávek. Materiál pro výrobu dodávají společnosti:

- Primapol (Kladno) - letecký materiál, hliníkové slitiny, barevné kovy, plasty,
- Alms (Brno) – hliníkové slitiny, barevné kovy,
- Feron (Brno) – ocel,
- Nerezové materiály (Uherské Hradiště) – nerezový materiál,
- Valbuna (Olomouc) – nerezový materiál, Titan.

## 2.2 Představení konkurenčních společností

Nyní budou představeny konkurenční společnosti, které byly vybrány pro srovnání v rámci benchmarkingu se společností STARTECH spol. s.r.o. Celkem bylo vybráno pět společností z České republiky, které se zaměřují na přesné CNC obrábění. Výběr byl proveden prostřednictvím databáze Orbis Europe. Pro výběr vhodných konkurentů byly v databázi zadány parametry, které tento výběr zůžil. Pro výběr byly zadány tyto parametry: oborová klasifikace (obrábění), region (ČR), právní forma (s.r.o.), status (aktivní společnost). Pro ještě užší výběr byl dále zadán parametr: počet zaměstnanců (max 250). Prostřednictvím databáze byly nakonec vybrány 3 nejvhodnější konkurenční společnosti. Výběr konkurentů byl také konzultován se společností STARTECH spol. s.r.o., kdy byly na základě jejího doporučení vybrány další dvě společnosti jako vhodní konkurenti.

### 2.2.1 KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o.

<b>Název</b>	KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	8. 9. 2017
<b>Sídlo</b>	č.p. 172, 569 03 Rozhraní
<b>Základní kapitál</b>	10 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Obráběčství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

### **2.2.2 NTS Prometal Machining, s.r.o.**

<b>Název</b>	NTS Prometal Machining s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	4. 2. 1997
<b>Sídlo</b>	Divnická 222, Hrádek na Vlárské dráze, 763 21 Slavčín
<b>Základní kapitál</b>	23 000 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Obráběčství Malířství, lakýrnictví, natěračství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

### **2.2.3 SOLID Brno s.r.o.**

<b>Název</b>	SOLID Brno s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	29. 12. 1990
<b>Sídlo</b>	Košulicova 708/30, Horní Heršpice, 619 00 Brno
<b>Základní kapitál</b>	400 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Obráběčství Zámečnictví, nástrojářství Výroba, obchod a služby neuvedení v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

#### 2.2.4 MESIT Machining, s.r.o.

<b>Název</b>	MESIT Machining s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	6. 11. 1997
<b>Sídlo</b>	Sokolovská 573, Mařatice, 686 01, Uherské Hradiště
<b>Základní kapitál</b>	80 020 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Obráběčství Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Zámečnictví, nástrojářství Vývoj, výroba, opravy, úpravy a znehodnocování zbraní Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

#### 2.2.5 Kukal & Uhlíř s.r.o.

<b>Název</b>	Kukal & Uhlíř s.r.o.
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Vznik</b>	30. 9. 1991
<b>Sídlo</b>	Tisová 241, 358 01 Kraslice
<b>Základní kapitál</b>	2 000 000,- Kč
<b>Předmět podnikání</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí Zámečnictví, nástrojářství (MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2020)

## 2.3 Benchmarking společnosti STARTECH spol. s.r.o.

Tato část práce se zaměřuje na srovnávání společnosti STARTECH spol. s.r.o. s vybranými konkurenty prostřednictvím provozních a obchodních ukazatelů.

Informace potřebné pro analýzu jsou získány z účetních výkazů daných společností. Tyto výkazy jsou dostupné na stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky. Hodnoty jsou uváděny v českých korunách. Hodnocení je provedeno pro období 2015-2019. Společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o. vznikla v roce 2017, tudíž je hodnocena až od tohoto období.

### 2.3.1 Obchodní ukazatele

V této podkapitole bude společnost STARTECH spol. s.r.o. srovnávána s vybranými společnostmi na základě vývoje tržeb a přidané hodnoty. Společnosti budou srovnány na základě posledních pěti let. Pro srovnávání byli vybráni čtyři konkurenti.

#### Srovnání z hlediska tržeb

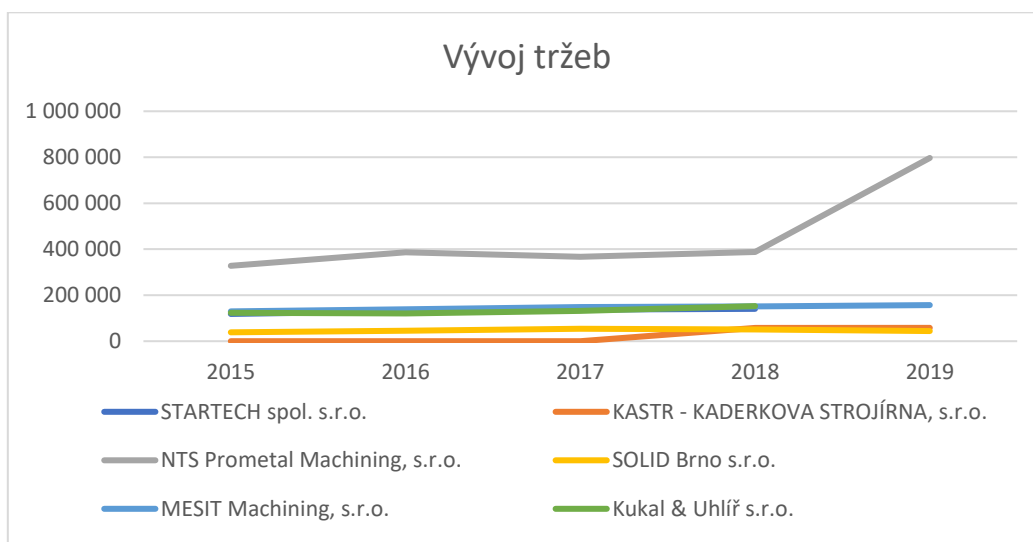
Prvním analyzovaným ukazatelem je vývoj tržeb, na základě něhož bude společnost STARTECH spol. s.r.o. srovnávána s vybranými konkurenty. Pro tuto práci jsou tržby charakterizovány jako finanční prostředky, které byly přijaty společnostmi za prodané výrobky nebo poskytnutí služeb v daném roce. Vývoj tržeb vybraných společností je znázorněn v tabulce.

Vývoj tržeb (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	184 705	200 165	214 007	228 202	246 943
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	57 698	57 535
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	327 869	386 273	366 969	387 663	796 976
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	38 606	46 045	53 993	51 440	44 228
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	129 660	138 223	149 131	151 337	156 934
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	122 717	120 619	131 213	152 483	150 040

Tabulka 3: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Z údajů výše je patrné, že nejvyšších tržeb dosahovala společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. s jejich výší přes 300 tis., a to ve všech sledovaných letech. V roce 2019 dosahovala tržeb dokonce téměř 800 tis. Hned za ní se drží společnost STARTECH spol. s.r.o., kdy její tržby dosahovaly mezi 180 a 250 tis. s rostoucím trendem. Společnost KASTR – KADERKOVA

STROJÍRNA, s.r.o. byla založena v roce 2017 a tedy v tom roce její tržby byly nulové a v letech 2018 a 2019 dosahovaly pouhých necelých 60 tis. Společnosti MESIT Machining, s.r.o. a Kukul & Uhlíř s.r.o. dosahovaly podobných hodnot, kdy se jejich tržby pohybovaly okolo 120 až 160 tis. Nejnižších tržeb dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy její tržby nepřesáhly 54 tis. Data, která byla získána, budou dále zobrazena také pro lepší přehlednost prostřednictvím spojnícového grafu.



Graf 1: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

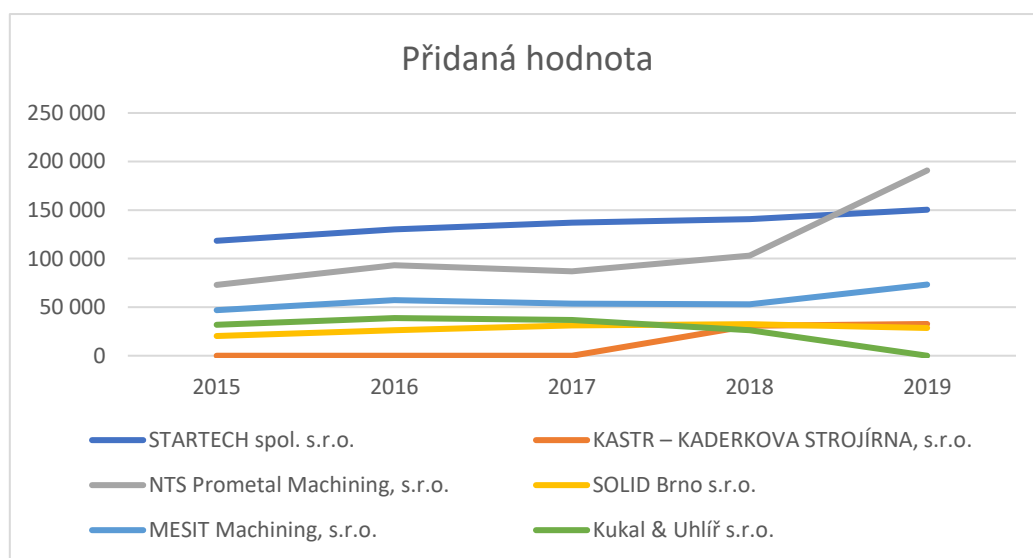
### Srovnání z hlediska přidané hodnoty

Dalším důležitým obchodním ukazatelem je ukazatel přidané hodnoty. Vypočítá se tak, že se k výkonu přičte obchodní marže a od toho se odečte výkonová spotřeba. Přidanou hodnotu lze charakterizovat jako hodnotu, která se přidává ke vstupům, které společnosti nakupují. Přidaná hodnota vybrané společnosti a konkurence je znázorněna v tabulce níže.

Přidaná hodnota (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	118 409	130 223	136 998	140 583	150 381
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	30 814	32 706
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	72 946	93 046	86 773	103 013	190 819
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	20 313	26 167	31 284	32 503	28 474
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	46 929	57 292	53 693	52 859	73 297
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	32 032	38 803	36 660	26 299	4 553

Tabulka 4: Přidaná hodnota (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Přidaná hodnota všech analyzovaných společností měla rostoucí trend. Pouze společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. měla v posledních třech sledovaných letech trend klesající. Nejvyšší přidanou hodnotu měla společnost STARTECH spol. s.r.o., kde její hodnoty dosahovaly více jak 100 tis. A to ve všech sledovaných letech. Naopak nízké hodnoty vykazovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy je její přidaná hodnota pohybovala okolo třiceti tisíců ve všech sledovaných letech. Přidaná hodnota nyní bude zobrazena prostřednictvím spojnicového grafu.



Graf 2: Přidaná hodnota (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Podíl přidané hodnoty na tržbách

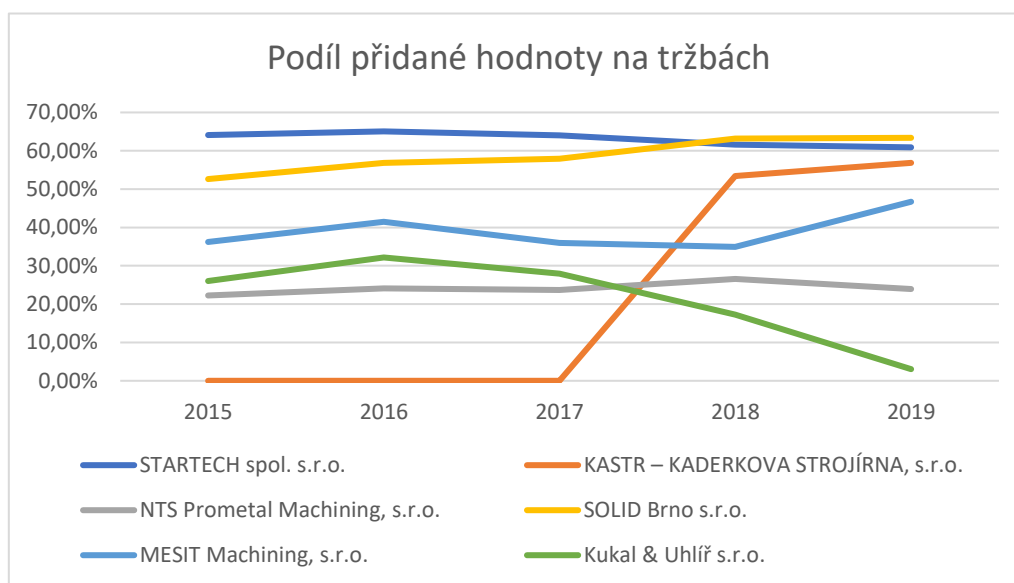
Nyní bude v tabulce níže zobrazen vývoj přidané hodnoty na tržbách společnosti STARTECH spol. s.r.o. a konkurentů, kteří byli vybráni pro srovnání. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl přidané hodnoty a tržeb.



Podíl přidané hodnoty na tržbách (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	64,11 %	65,06 %	64,02 %	61,60 %	60,90 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0 %	53,4 %	56,85 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	22,25 %	24,09 %	23,65 %	26,57 %	23,94 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	52,62 %	56,83 %	57,94 %	63,19 %	63,38 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	36,19 %	41,45 %	36,00 %	34,93 %	46,71 %
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	26,01 %	32,17 %	27,96 %	17,25 %	3,03 %

Tabulka 5: Podíl přidané hodnoty na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejvyššího podílu přidané hodnoty na tržbách dosahovala společnost STARTECH spol. s.r.o., kdy se její hodnoty pohybovaly okolo 60 až téměř 65 %. Dobrých hodnot dosahovala také společnost SOLID Brno s.r.o. a KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., kdy se jejich hodnoty pohybovaly nad 50 %. Společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. v roce 2019 dosahovala nejnižší hodnoty ze všech sledovaných společností, kdy její hodnota činila pouhých 3,03 %. Společnost MESIT Machining, s.r.o. kolísala mezi 34,93 % až 46,71 %. Společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. se pohybovala v nízkých hodnotách. Dále bude vývoj přidané hodnoty na tržbách zobrazen prostřednictvím spojnicového grafu.



Graf 3: Podíl přidané hodnoty na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.3.2 Poměrové ukazatele

Nyní budou pro srovnávání společnosti STARTECH spol. s.r.o. s vybranými konkurenty použity poměrové ukazatele. Díky těmto ukazatelům může společnost sledovat, jak efektivně využívá finanční zdroje a hodnotit vložený kapitál. Pro srovnání byly vybrány ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

- **Ukazatele rentability**

Prostřednictvím ukazatelů rentability lze zjistit, schopnost společnosti generovat zisk z vloženého kapitálu a zda je činnost společnosti efektivní. Společnost by měla vykazovat rostoucí trend rentability jak tržeb, kapitálu i celkových aktiv.

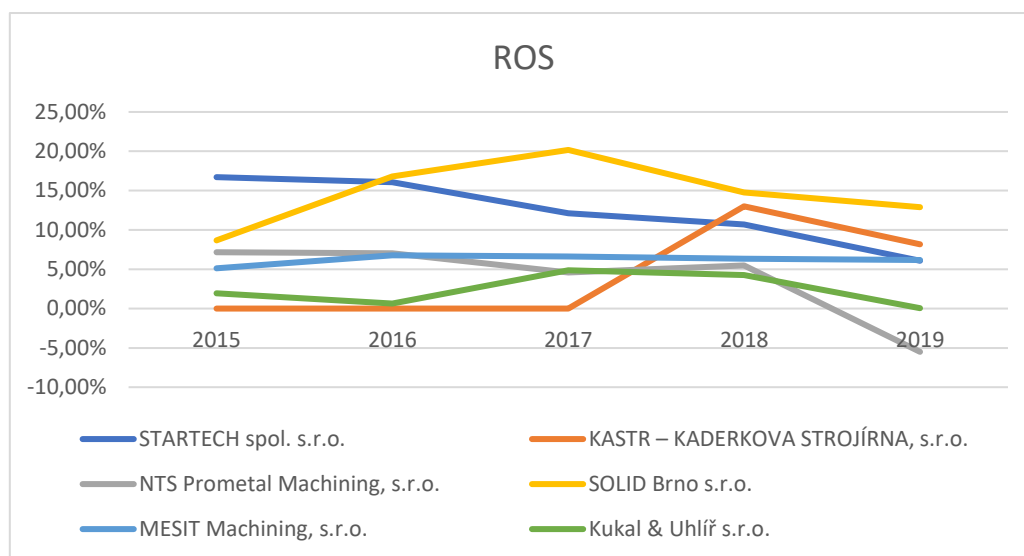
#### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pro tuto práci byl vybrán zisk po zdanění (EAT). Rentabilita tržeb vybraných společností je znázorněna níže v tabulce.

ROS (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	16,71 %	16,07 %	12,11 %	10,71 %	6,08 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0 %	13 %	8,17 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	7,16 %	7,01 %	4,6 %	5,5 %	-5,5 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	8,67 %	16,8 %	20,17 %	14,78 %	12,91 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	5,12 %	6,77 %	6,61 %	6,32 %	6,17 %
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	1,96 %	0,64 %	4,87 %	4,25 %	0,05 %

*Tabulka 6: ROS (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)*

Žádná ze sledovaných společností nevykazovala rostoucí trend rentability tržeb. Nejvyšší rentability dosahovaly společnosti STARTECH spol. s.r.o. a SOLID Brno s.r.o. Nejnižší rentability tržeb dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o., kdy její hodnoty nepřesáhly 5 %. Avšak společnost zároveň dosahovala vysokého objemu celkových tržeb, ale již pomalého obratu zásob, jak bude zmíněno dále. Z hlediska oborového průměrných hodnot dosahovaly společnosti NTS Prometal Machining, s.r.o. a MESIT Machining, s.r.o. Nyní bude následovat grafické znázornění rentability tržeb.



Graf 4: ROS (Zdroj: Vlastní zpracování)

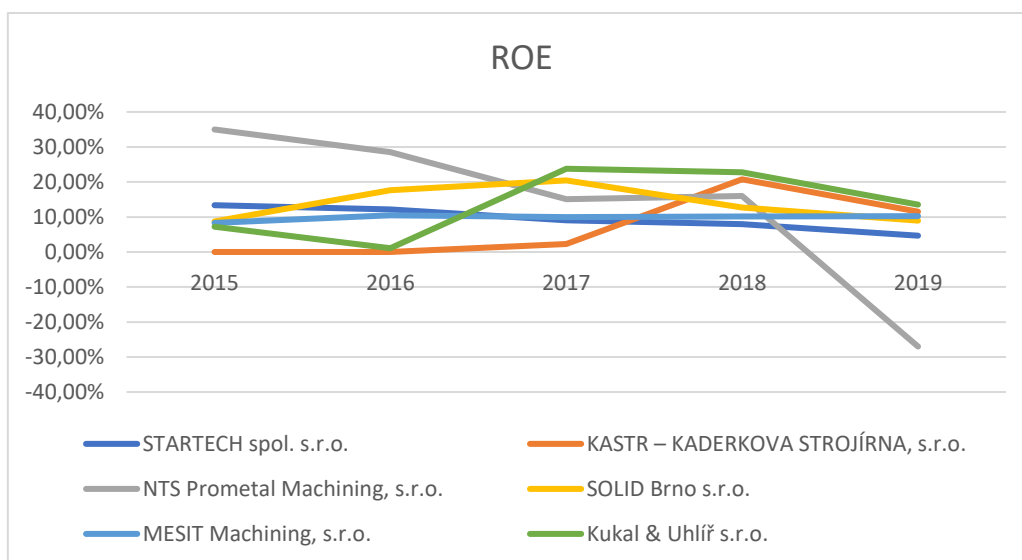
### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu říká, jak efektivně firma nakládá s vloženým kapitálem. Jinými slovy měří, kolik zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Tyto hodnoty jsou důležité hlavně při vlastnické a akcionářské analýze. Následuje tabulka se zjištěnými hodnotami sledovaných společností.

ROE (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	13,36 %	12,19 %	9,04 %	7,93 %	4,66 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	2,25 %	20,76 %	11,5 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	34,99 %	28,53 %	15,06 %	16,01 %	-27,01 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	8,72 %	17,61 %	20,45 %	12,75 %	8,93 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	8,31 %	10,48 %	9,95 %	10,11 %	10,22 %
<b>Kukul &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	7,22 %	1,08 %	23,78 %	22,78 %	13,51 %

Tabulka 7: ROE (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Žádná z vybraných společností nedosahovala rostoucího trendu rentability vlastního kapitálu. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost NTS Prometal Machining s.r.o. V roce 2019 měla vysoký propad, a to až na - 27,01 %. Společnost STARTECH spol. s.r.o. si v letech 2015 a 2016 vedla velmi dobře, avšak dále s klesajícím trendem. Hodnoty společnosti Kukul & Uhlíř s.r.o. se pohybovaly v kolísavém trendu mezi 1,08 % až 23,78 %. V posledních dvou letech společnost vykazovala klesající trend. Pro lepší přehlednost bude níže vytvořen spojnicový graf.



Graf 5: ROE (Vlastní zpracování)

### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

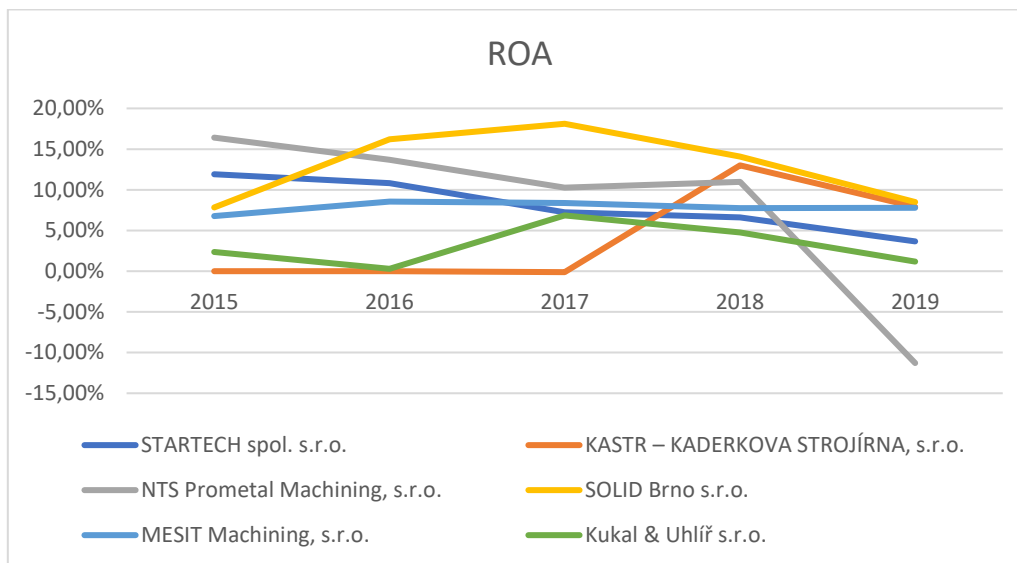
Rentabilita celkových aktiv udává, jak efektivně firma využívá svá aktiva, ať už jsou financovány z vlastních či cizích zdrojů. Literatura udává doporučenou hodnotu okolo 10 %. Oborová průměrná hodnota je okolo 4 % až 9 %. Avšak čím vyšší hodnota, tím pro společnost lépe. Zjištěná data jsou znázorněna v tabulce níže.

ROA (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	11,91 %	10,83 %	7,23 %	6,62 %	3,66 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	-0,12 %	13 %	7,89 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	16,41 %	13,69 %	10,27 %	10,96 %	-11,29 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	7,83 %	16,21 %	18,11 %	14,08 %	8,51 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	6,77 %	8,55 %	8,39 %	7,76 %	7,79 %
<b>Kukul &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	2,35 %	0,29 %	6,85 %	4,74 %	1,18 %

Tabulka 8: ROA (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejnižších hodnot dosahovala společnost Kukul & Uhlíř s.r.o., kdy její hodnoty ve čtyřech z pěti sledovaných let nedosahovaly ani 5 %. Od roku 2017 měla klesající trend. Společnost tedy velmi neefektivně nakládá se svými aktivy. Nejvyšších hodnot dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy v letech 2015-2017 vykazovala dokonce rostoucí trend, v roce 2018 a 2019 však hodnoty začaly klesat. Společnost MESIT Machining, s.r.o. vykazovala po celé sledované období vcelku stabilní trend, kdy se hodnoty pohybovaly okolo 7 %. Společnost STARTECH

spol. s.r.o. vykazovala jasně klesající trend, kdy se v roce 2019 dostala až k velmi nízké hodnotě a to 3,66 %. Pro lepší přehlednost bude následovat také grafické znázornění.



Graf 6: ROA (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### • Ukazatele likvidity

Prostřednictvím likvidity je možno zjistit, zda a za jak dlouho je společnost schopná platit své závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům nebo třeba státu, a proto je považována za důležitý ukazatel. Jsou rozlišovány tři stupně likvidity. První stupeň je likvidita okamžitá, druhý stupeň je pohotová a třetí stupeň se nazývá běžná.

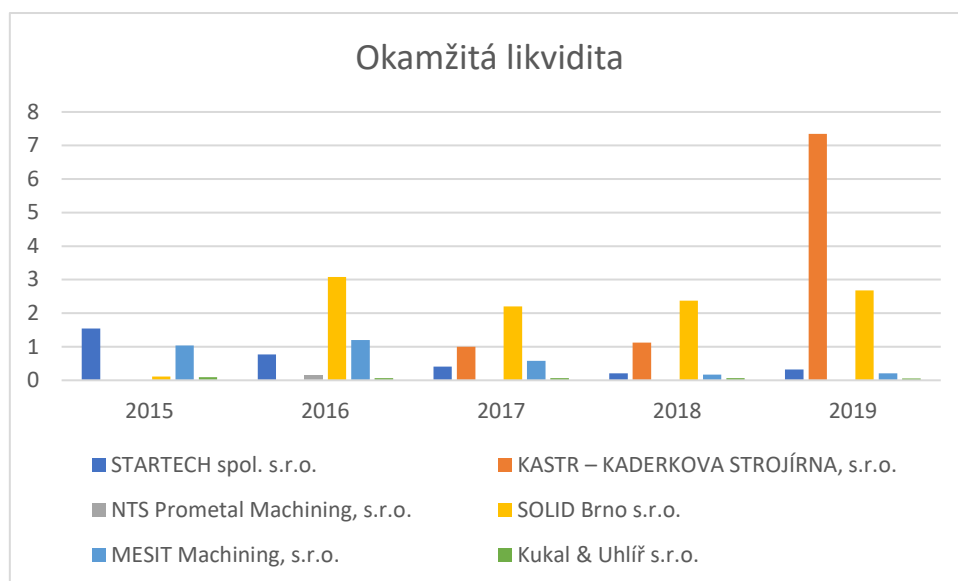
#### Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně zahrnuje nejvíce likvidní položky jako jsou peníze, účty v bankách, krátkodobý finanční majetek. Právě díky tomu se jedná o nejpřesnější a nejspolehlivější ukazatel likvidity. Doporučená hodnota likvidity je 0,2 – 0,5. Příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku. Je-li společnost mimo doporučené hodnoty, nemusí to znamenat hned finanční potíže společnosti, dnes jsou totiž využívány různé finanční pomoci jako je například kontokorentní úvěr apod. Nyní budou znázorněny zjištěné hodnoty vybraných společností v tabulce níže.

<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	1,54	0,77	0,41	0,21	0,32
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	1	1,12	7,35
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	0	0,16	0	0	0
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	0,11	3,08	2,2	2,37	2,68
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	1,04	1,2	0,58	0,17	0,21
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	0,09	0,06	0,06	0,06	0,05

*Tabulka 9: Okamžitá likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)*

Z uvedené tabulky výše lze vyčíst, že nejvyšší okamžité likvidity dosahovala společnost KASTR – KADERKOROVA STROJÍRNA, s.r.o. a to v roce 2019, kdy její hodnota dosahovala až 7,35. Společnost v tomto roce měla vysoký stav finančních prostředků na svých účtech a nízké krátkodobé závazky. Další vysokou hodnotu měla společnost SOLID Brno s.r.o. a to v roce 2016, kdy její hodnota dosahovala 3,08. To díky nárustu peněžních prostředků oproti roku 2015, kdy byly peněžní prostředky výrazně nižší, a tedy i hodnota okamžité likvidity, kdy činila 0,5 což je ale v rozmezí doporučené hodnoty. Nejnižší okamžité likvidity dosahovala společnost NTS Prometal Machining, s.r.o., kdy její hodnoty byly tak nízké, že po zaokrouhlení na 2 desetinná místa byly nulové. Důvodem takto nízkých hodnot byl vysoký stav krátkodobých závazků a nízký stav peněžních prostředků. Společnosti MESIT Machining, s.r.o. fluktovala okolo doporučených hodnot. Kukal & Uhlíř s.r.o. se pohybovala mírně nad doporučenými hodnotami. Společnost STARTECH spol. s.r.o. měla nejvyšší likviditu v roce v roce 2015, kdy její hodnota činila 1,54 a to díky tomu, že v tomto roce měla nejvyšší stav peněžních prostředků na účtech za celé sledované období. V dalších letech tyto prostředky začaly klesat a stoupaly krátkodobé závazky. To zapříčinilo klesající okamžitou likviditu, avšak stále k doporučeným hodnotám. V roce 2019 likvidita mírně stoupla. Pro lepší přehlednost bude vytvořen sloupcový graf.



Graf 7: Okamžitá likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Pohotová likvidita

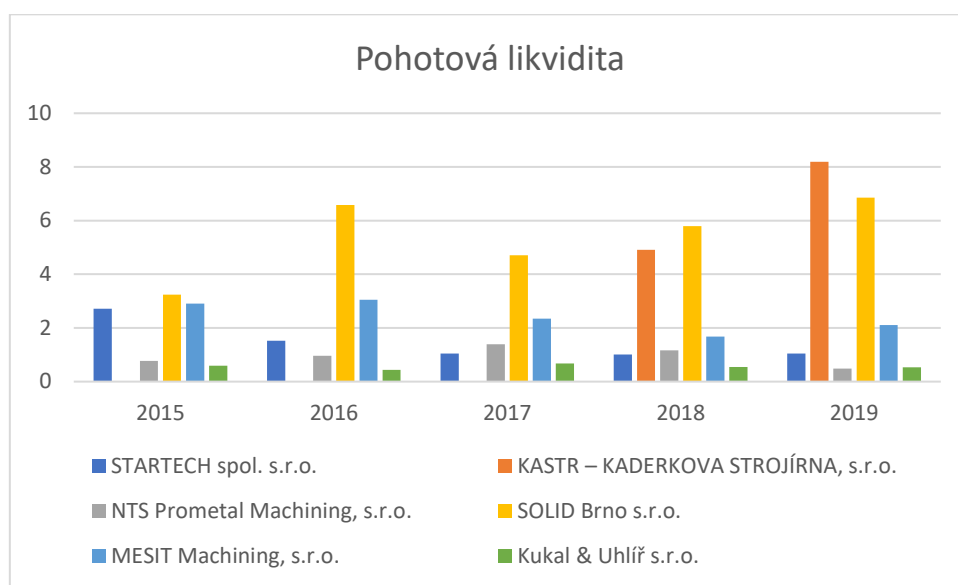
Pohotová likvidita neboli likvidita druhého stupně. Její hodnota by se měla pohybovat okolo 1,0 – 1,5. Tato hodnota znamená to, že by společnost měla být schopná krýt své krátkodobé závazky minimálně stejnou výší oběžných aktiv, od kterých jsou odpočteny zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Díky tomu se jedná o přesnější vyjádření schopnosti splácet krátkodobé závazky společnosti. Níže budou znázorněny hodnoty pohotové likvidity u vybraných společností za období pěti let.

Pohotová likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
STARTECH spol. s.r.o.	2,72	1,52	1,05	1,01	1,04
KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.	-	-	0	4,91	8,19
NTS Prometal Machining, s.r.o.	0,77	0,96	1,39	1,17	0,49
SOLID Brno s.r.o.	3,24	6,58	4,71	5,79	6,85
MESIT Machining, s.r.o.	2,91	3,05	2,35	1,68	2,11
Kukal & Uhlíř s.r.o.	0,59	0,44	0,68	0,55	0,53

Tabulka 10: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Z údajů výše je patrné, že nejvyšší pohotové likvidity dosahovala společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. v roce 2019. Dále pak dosahovala vysokých hodnot společnost SOLID Brno s.r.o., kdy se její hodnoty pohybovaly nad doporučené, a to ve všech sledovaných letech. Obě společnosti měly v daných letech nízký stav krátkodobých závazků a vyšší stav oběžných aktiv. Nejnižších hodnot dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. a to

ve všech sledovaných letech, kdy její hodnoty nedosahovaly ani hodnoty doporučené. Společnost NTS Prometal Machninig, s.r.o. se držela mírně pod či okolo doporučených hodnot. Oproti tomu společnost MESIT Machining, s.r.o. měla hodnoty vyšší. Společnost STARTECH spol. s.r.o. měla v roce 2015 vyšší hodnotu, kdy dosahovala 2,72. V dalších letech kopírovala trend okamžité likvidity. Nyní bude následovat graf pohotové likvidity u vybraných společností.



Graf 8: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Běžná likvidita

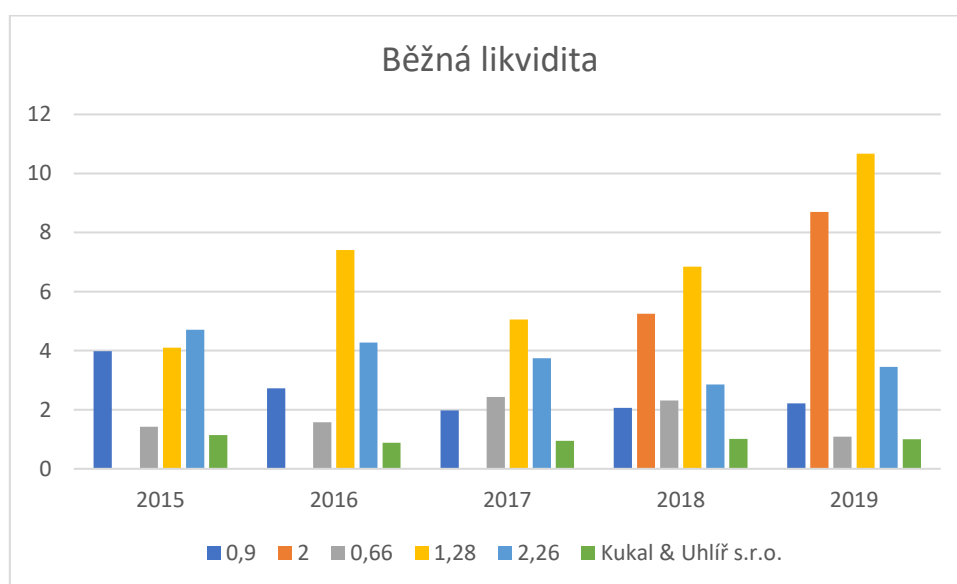
Běžná likvidita neboli likvidita třetího stupně říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Jinými slovy, kolikrát by společnost dokázala uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva proměnila v peněžní prostředky. Tato likvidita je nejméně přesná, protože počítá s celkovými oběžnými aktivy. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat okolo 1,5 - 2,5. Tabulka s hodnotami běžné likvidity je vytvořena níže.



Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
STARTECH spol. s.r.o.	3,98	2,73	1,98	2,06	2,22
KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.	-	-	0	5,25	8,7
NTS Prometal Machining, s.r.o.	1,42	1,58	2,43	2,31	1,09
SOLID Brno s.r.o.	4,1	7,41	5,06	6,84	10,67
MESIT Machining, s.r.o.	4,71	4,27	3,74	2,86	3,45
Kukal & Uhlíř s.r.o.	1,14	0,88	0,95	1,01	1,00

Tabulka 11: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejvyšších hodnot dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy se její hodnoty pohybovaly mezi 4,1 až 10,67. Vysokou hodnotu měla také společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. a to v roce 2019, kdy její hodnota dosahovala 8,7. Nejnižších hodnot dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o., a to ve všech sledovaných letech. Společnosti MESIT Machining, s.r.o. a STARTECH spol. s.r.o. měly hodnoty vyšší. Společnost STARTECH spol. s.r.o. měla však klesající trend. Společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. se pohybovala přesně kolem doporučených hodnot, a to ve všech sledovaných letech. Pro lepší přehlednost bude vytvořen sloupcový graf.



Graf 9: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Ukazatele aktivity**

Prostřednictvím ukazatele aktivity lze zjistit, jak efektivně společnost nakládá se svými aktivy, neboli zda nemá nějaká přebytečná aktiva, která by mohla držet prostředky, které by se daly využít více efektivněji. Vyjadřují počet obrátek jednotlivých zdrojů nebo aktiv a jejich dobu obratu. Pro tuto práci byly vybrány ukazatele obratu celkových aktiv, obratu stálých aktiv, doba obratu zásob, doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodního styku a doba obratu krátkodobých závazků z obchodního vztahu.

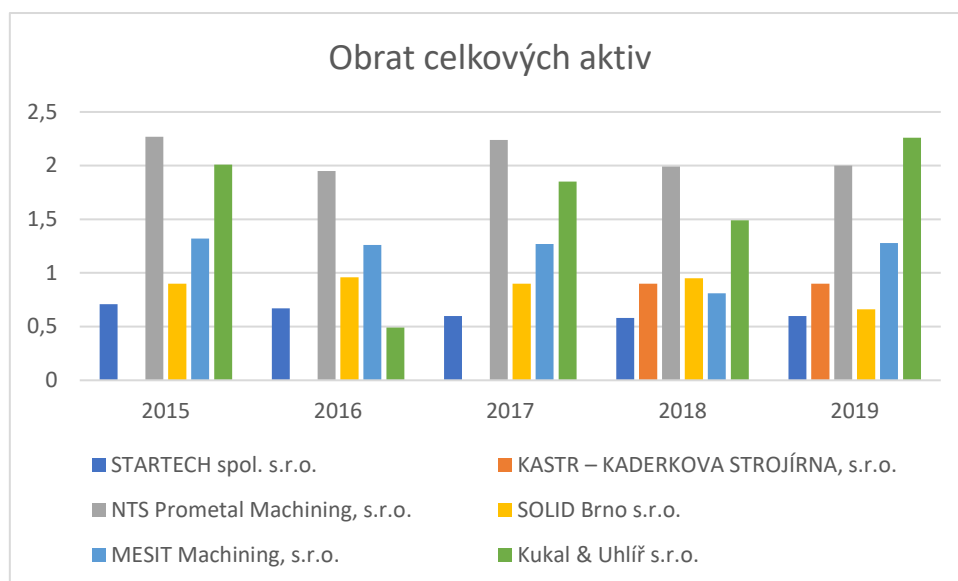
### **Obrat celkových aktiv**

Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje počet obrátek za sledované období. Doporučená hodnota se uvádí ale alespoň 1. Tabulka se zjištěnými výsledky je vypracovaná níže.

<b>Obrat celkových aktiv</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	0,71	0,67	0,6	0,58	0,6
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	0,9	0,9
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	2,27	1,95	2,24	1,99	2
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	0,9	0,96	0,9	0,95	0,66
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	1,32	1,26	1,27	0,81	1,28
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	2,01	0,49	1,85	1,49	2,26

*Tabulka 12: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)*

Z údajů výše je patrné, že nejvyšších hodnot dosahovala společnost NTS Prometal Machining s.r.o. a to v prvních čtyřech sledovaných letech. V roce 2019 dosahovala vyšší hodnoty společnost Kukal & Uhlíř s.r.o., kdy její hodnota dosahovala 2,26. Společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. měla v roce 2016 velmi nízkou hodnotu, kdy tato hodnota byla nejnižší ze všech sledovaných společností. V ostatních letech společnost měla hodnoty vyšší, než nejnižší přijatelnou Společnost MESIT Machining, s.r.o., měla hodnoty, které se pohybovaly mezi 0,81 až 1,32 během všech sledovaných let. Společnosti STARTECH spol. s.r.o., KASTR - KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., SOLID Brno s.r.o. a měly hodnoty nižší než 1, avšak společnosti KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o. a SOLID Brno s.r.o. měly hodnoty v přijatelné míře. Společnost STARTECH spol. s.r.o. měla velmi nízké hodnoty, což znamená, že nenakládala se svými celkovými aktivy efektivně. Nyní bude následovat zobrazení obratu celkových aktiv prostřednictvím sloupcového grafu.



Graf 10: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Obrat stálých aktiv

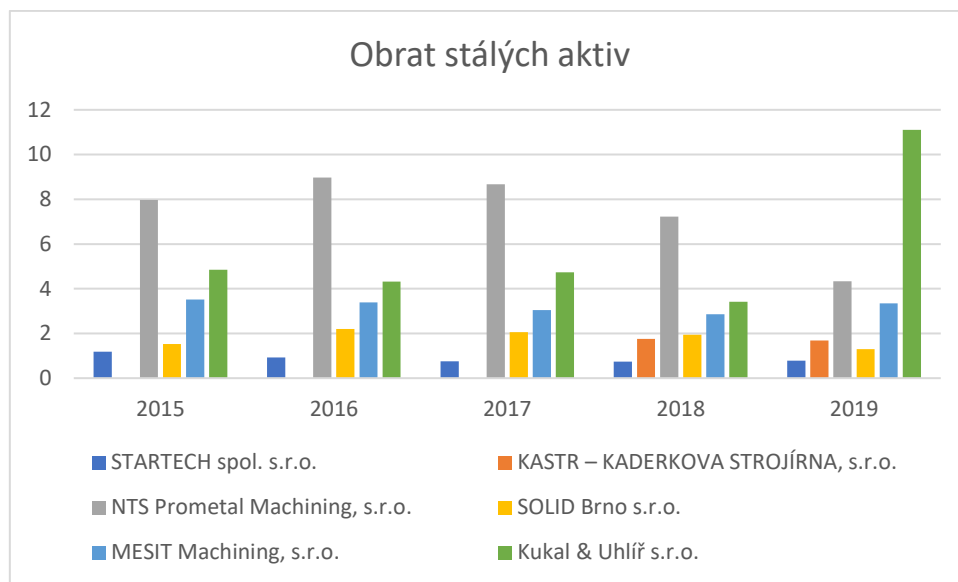
Tento ukazatel vypovídá o počtu obrátek stálých aktiv za dané období. Ukazatel je pro firmu důležitý hlavně v době, kdy se rozhoduje o pořízení nového dlouhodobého majetku. Obecně lze říct, že neexistuje žádná doporučená hodnota a čím je hodnota vyšší tím pro společnost lépe. Hodnota by měla být vyšší než hodnota ukazatele využití celkových aktiv. Hodnoty doby obratu celkových aktiv jsou znázorněny v tabulce č. 12.

Obrat stálých aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
STARTECH spol. s.r.o.	1,18	0,93	0,76	0,74	0,78
KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.	-	-	0	1,75	1,69
NTS Prometal Machining, s.r.o.	7,97	8,97	8,67	7,22	4,34
SOLID Brno s.r.o.	1,52	2,2	2,05	1,94	1,3
MESIT Machining, s.r.o.	3,51	3,39	3,05	2,86	3,34
Kukal & Uhlíř s.r.o.	4,85	4,32	4,74	3,41	11,11

Tabulka 13: Obrat stálých aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Z výsledků je zřejmé, že nejvyššího obratu dlouhodobého majetku dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. a to v roce 2019, kdy její hodnota dosahovala až na 11,11. Oproti minulým letem se tato hodnota zvýšila až téměř třikrát. Vyšších hodnot dosahovala také společnost NTS Prometal Machining, s.r.o., což znamená, že nakládala se svými stálými aktivy velice efektivně. Nejnižších hodnot dosahovala právě společnost STARTECH spol. s.r.o., kdy se její hodnoty pohybovaly od 0,74 až po 1,18. Stále však společnost dodržovala podmínku, že je tato hodnota

vyšší než hodnota ukazatele doby obratu celkových aktiv. Společnosti KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., SOLID Brno s.r.o. a MESIT Machining s.r.o. také splňovaly podmínku vyšší hodnoty doby obratu stálých aktiv než doby obratu celkových aktiv. Pro lepší přehled bude obrat stálých aktiv zobrazen ve sloupcovém grafu.



Graf 11: Obrat stálých aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Doba obratu zásob

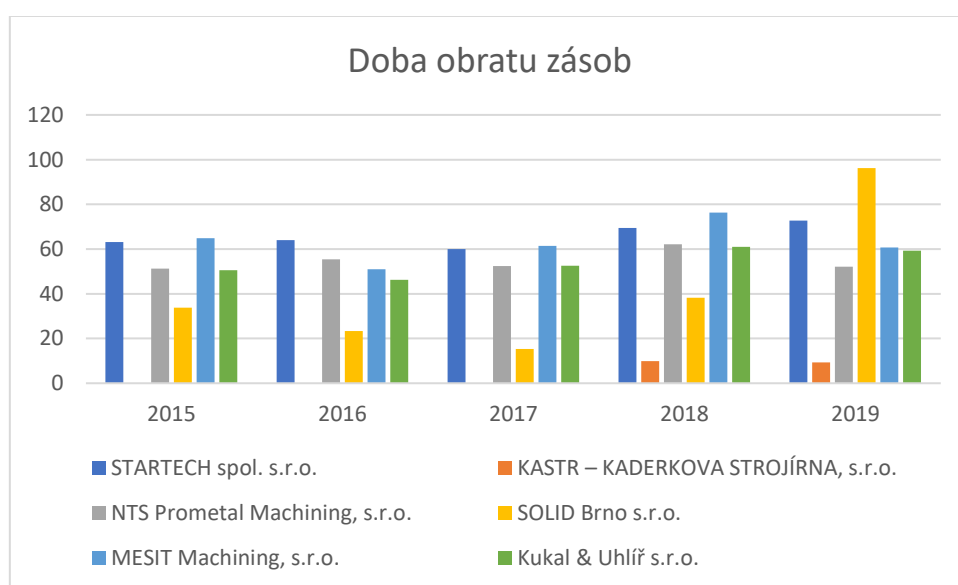
Dobou obratu zásob lze zjistit, jaká je doba potřebná k tomu, aby se peněžní prostředky přeměnily ve zboží a zpět do peněžních prostředků. Doba by měla být co nejnižší z důvodu vznikajících nákladů na skladování. Hodnoty doby obratu zásob se však liší oborem. Zjištěné hodnoty doby obratu u vybraných společností jsou znázorněny níže v tabulce.

Doba obratu zásob (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
STARTECH spol. s.r.o.	63,21	64,06	59,95	69,48	72,71
KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.	-	-	0	9,83	9,34
NTS Prometal Machining, s.r.o.	51,27	55,46	52,41	62,18	52,16
SOLID Brno s.r.o.	33,8	23,34	15,29	38,23	96,28
MESIT Machining, s.r.o.	64,8	51	61,39	76,32	60,65
Kukal & Uhlíř s.r.o.	50,57	46,28	52,59	61,00	59,25

Tabulka 14: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Z údajů je patrné, že nejvyšších hodnot dosahovala společnost SOLID Brno s r.o. v roce 2019, kdy její hodnota činila téměř 97 dní. Oproti předešlým letem zvýšil stav zásob společnosti

několikrát. Společnost měla v tomto roce velký počet zásob na skladě a nižší tržby. Nejnižší hodnot dosahovala společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., kdy její hodnoty činily 10 dní. To mohlo být však zapříčiněno nedávným vznikem společnosti. Nízké hodnoty dosahovala také společnost SOLID Brno s.r.o., kdy její hodnota činila v roce 2017 15,29 dní, což je opravdu nízká hodnota. Do roku 2018 se její hodnoty pohybovaly v rozmezí od 23,34 až k 38,23 dní. V roce 2019 se její hodnota zvýšila na 96,28 dne. Společnosti MESIT Machining, s.r.o., Kukul & Uhlíř s.r.o., NTS Prometal Machining, s.r.o. a STARTECH se pohybovaly přibližně ve stejných hodnotách, a to od 51 dní až po 76,32 dní. Pro lepší znázornění bude ukazatel doby obratu vybraných společností vyobrazen pomocí sloupcového grafu.



Graf 12: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)

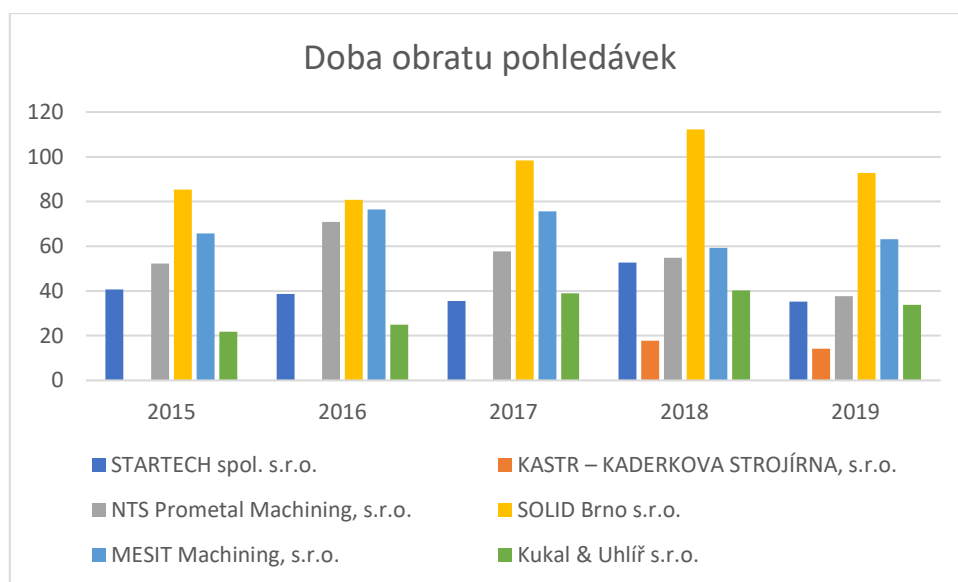
### Doba obratu pohledávek

Prostřednictvím doby obratu pohledávek lze vyjádřit, za jak dlouho jsou splaceny pohledávky společnosti. Hodnota ukazatele by neměla být vysoká. Hodnota by měla být srovnávána s délkou splatnosti pohledávky. Pokud by se tyto hodnoty výrazně rozcházely, znamenalo by to, že odběratelé neplatí své závazky včas. Určitá tolerance by však měla být nastavena. Hodnoty doby obratu pohledávek jsou vyjádřeny v tabulce. Do výpočtu byla použita hodnota doby obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

Doba obratu pohledávek (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	40,6	38,65	35,54	52,7	35,28
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	17,83	14,14
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	52,21	70,94	57,74	54,91	37,7
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	85,30	80,75	98,42	112,24	92,73
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	65,72	76,41	75,54	59,34	63,12
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	21,76	24,96	38,92	40,21	33,81

Tabulka 15: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejdelší doby obratu pohledávek dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy vykazovala vysoké doby obratu ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnotu měla v roce 2018. Nejnížší doby obratu dosahovala společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., kdy její hodnota nepřesáhla 18 dní. Nižších hodnot dosahovala také společnost Kukal & Uhlíř s.r.o., kdy její hodnoty nepřesáhly 40 dní. Společnost MESIT Machining, s.r.o. dosahovala hodnot mezi 59,34 až 76,41 dne, což jsou hodnoty vyšší. Společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. dosahovala také vyšších hodnot až na rok 2019, kdy se její doba obratu snížila na 37,7 dne, což je téměř doporučená hodnota. Společnost STARTECH spol. s.r.o. se pohybovala v mírně zvýšených až na rok 2018, kdy se doba obratu zvýšila na 52,7 dne. Pro lepší přehled bude následovat znázornění doby obratu u vybraných společností prostřednictvím sloupcového grafu.



Graf 13: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování)

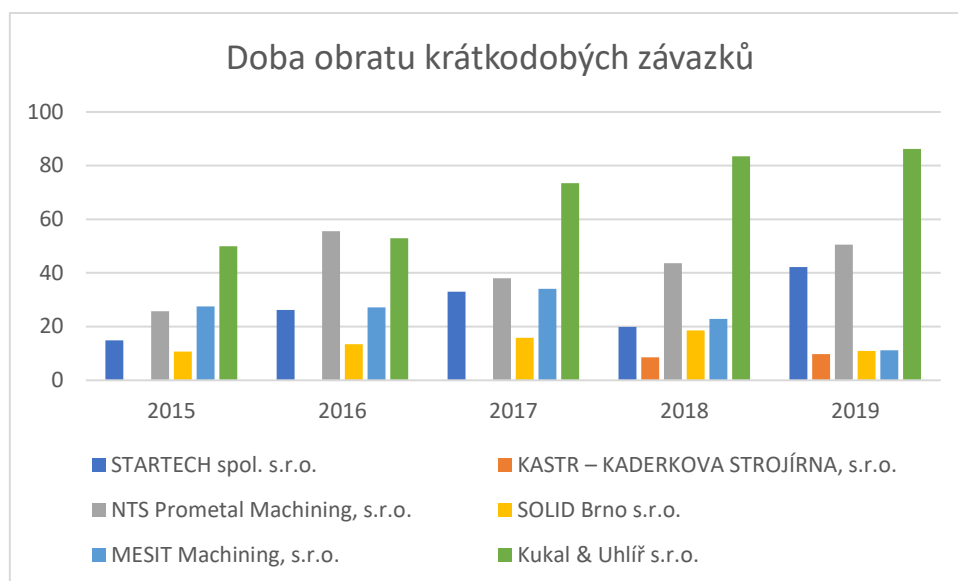
### Doba obratu krátkodobých závazků

Ukazatel doby obratu krátkodobých závazků udává, za jak dlouho jsou průměrně hrazeny závazky z obchodního styku společnosti. Doba obratu krátkodobých závazků by měla být srovnávána s dobou obratu pohledávek, a tedy tak že doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, a to proto aby společnost byla schopna hradit své závazky včas. Doba obratu krátkodobých závazků u vybraných společností je zobrazena v tabulce níže. Pro výpočet byla vzata hodnota doby obratu krátkodobých závazků z obchodního styku.

Oba obratu krátkodobých závazků (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	14,92	26,21	33,01	19,91	42,25
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	8,55	9,8
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	25,68	55,53	38,08	43,64	50,57
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	10,72	13,44	15,8	18,59	10,97
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	27,57	27,14	34,1	22,87	11,13
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	49,95	52,91	73,51	83,46	86,21

Tabulka 16: Doba obratu krátkodobých závazků (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejhorší doby obratu závazků dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. v roce 2019, kdy její hodnota byla 86 dní, což je opravdu vysoký počet. Od roku 2015 až po rok 2019 společnost měla rostoucí trend tohoto ukazatele. Avšak společnost po celé sledované období splňovala podmínku kratší doby obratu pohledávek než závazků. Společnost STARTECH spol. s.r.o. dosahovala velmi krátké doby obratu závazků až na rok 2019, kdy se počet dní zvýšil na 42,25, což bylo ale adekvátní k počtu doby obratu pohledávek. Společnosti KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o., NTS Prometal Machining, s.r.o. MESIT Machining, s.r.o. a SOLID Brno s.r.o. měly dobu obratu závazků nižší než dobu obratu pohledávek ve všech sledovaných letech. Doba obratu krátkodobých závazků bude vyjádřena také pomocí sloupcového grafu.



Graf 14: Doba obratu krátkodobých závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### • Ukazatele zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti lze vyjádřit, do jaké míry je společnost financována cizími zdroji. Tyto ukazatele sledují úvěrové instituce. Pro tuto práci budou porovnávány ukazatele celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

#### Celková zadluženost

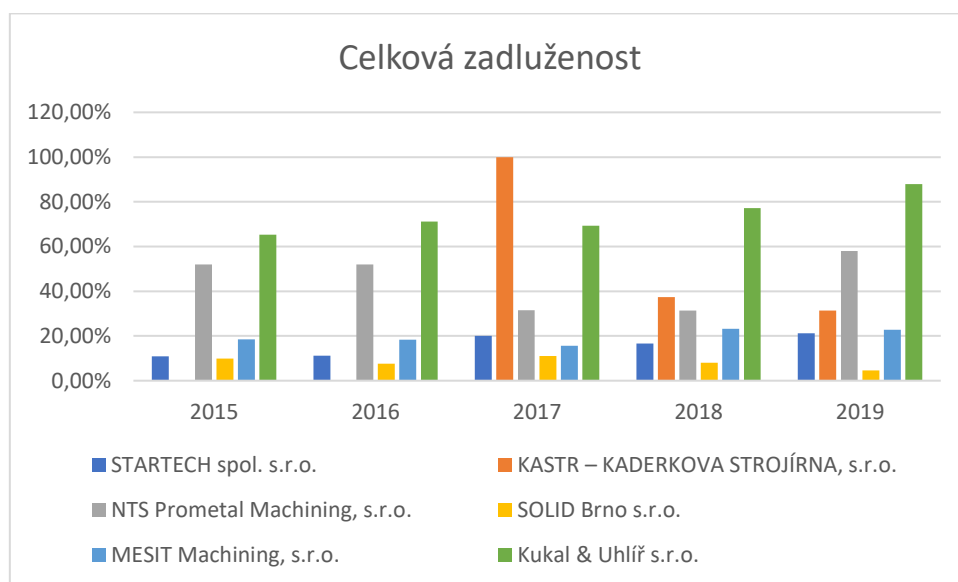
Prostřednictvím ukazatele celkové zadluženosti je možno zjistit, kolik z majetku společnosti je financováno cizími zdroji. Pro hodnoty tohoto ukazatele byla vytvořena tabulka.

Celková zadluženost (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	10,83 %	11,12 %	20,03 %	16,65 %	21,13 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	100 %	37,39 %	31,32 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	52,02 %	51,92 %	31,51 %	31,33 %	58,01 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	9,88 %	7,54 %	11,08 %	7,97 %	4,61 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	18,45 %	18,39 %	15,66 %	23,24 %	22,84 %
<b>Kukul &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	65,34 %	71,21 %	69,33 %	77,23 %	87,93 %

Tabulka 17: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)



Společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. v roce 2017 vznikla a její procento zadlužení bylo tedy 100 %. V roce 2018 a 2019 své zadlužení snížila na necelých 40 %. Velmi vysoké hodnoty zadlužení dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. a to především v roce 2019, kdy se její zadlužení dostalo až na 87,90 %. Avšak v předešlých letech měla společnost také velmi vysoké hodnoty zadlužení, což značí, že společnost využívala k financování převážně cizích zdrojů. Společnosti SOLID Brno s.r.o. a MESIT Machining, s.r.o. měly velmi nízkou hodnotu zadlužení a jejich aktiva byla financována převážně vlastním kapitálem. Hodnoty u společnosti NTS Prometal Machining, s.r.o. se pohybovaly okolo doporučených. Společnost tedy svá aktiva financovala kombinací vlastních a cizích zdrojů. Analyzovaná společnost STARTECH spol. s.r.o. měla také velmi nízké zadlužení a aktiva financovala převážně z vlastních zdrojů. Pro lepší přehlednost bude níže vytvořen sloupcový graf.



Graf 15: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

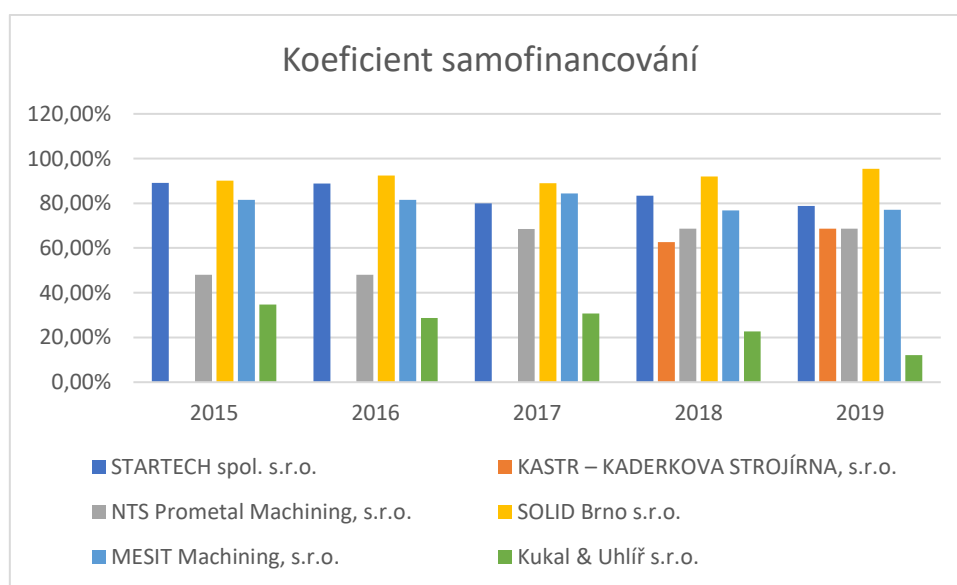
### Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je opakem celkové zadluženosti. Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na cizím kapitálu a tedy udává, do jaké míry je majetek společnosti financován vlastním kapitálem. Pro společnost je zdravé financování také cizím kapitálem a hodnota tohoto ukazatele by měla být 50 %. Zjištěné hodnoty koeficientu samofinancování u vybraných společností jsou níže vyjádřeny prostřednictvím tabulky.

Koeficient samofinancování (v %)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	89,17 %	88,88 %	79,97 %	83,35 %	78,87 %
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0 %	62,61 %	68,68 %
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	47,98 %	48,08 %	68,49 %	68,67 %	49,99 %
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	90,12 %	92,46 %	88,92 %	92,03 %	95,39 %
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	81,55 %	81,61 %	84,34 %	76,76 %	77,16 %
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	34,66 %	28,79 %	30,67 %	22,77 %	12,07 %

Tabulka 18: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)

Nejvyšších hodnot koeficientu samofinancování dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., kdy se její hodnoty nedostaly pod 88,92 %. Společnost tedy využívala k financování převážně vlastní kapitál. Společnost STRATECH spol. s.r.o. měla také vysoké hodnoty koeficientu samofinancování a byla tedy financována převážně vlastními zdroji. Společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. měla velmi nízké hodnoty koeficientu a v roce 2019 měla hodnotu pouze 12,07 %. Společnost MESIT Machining, s.r.o. měla vysoké procento financování vlastním kapitálem. NTS Prometal Machining, s.r.o. měla hodnoty pohybující se kolem doporučených a stejně tak společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o. krom roku 2017, kdy společnost vznikla. Hodnoty koeficientu samofinancování budou dále zobrazeny prostřednictvím sloupcového grafu.



Graf 16: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

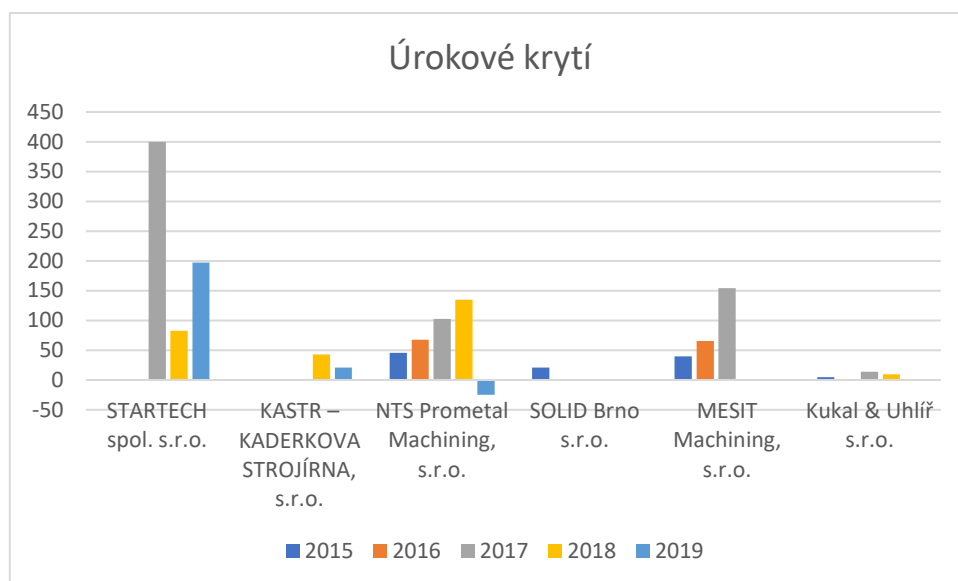
## Ukazatel úrokového krytí

Prostřednictvím ukazatele úrokového krytí je možno zjistit, kolikrát zisk převýšil placené úroky. Doporučená hodnota je mezi 6–8, avšak pokud je úrokové krytí vysoké a je vysoký také zisk, pak by vyšší celková zadluženost neměla činit problémy. Hodnoty ukazatele úrokového krytí u sledovaných společností jsou zobrazeny v tabulce níže.

Úrokového krytí	2015	2016	2017	2018	2019
<b>STARTECH spol. s.r.o.</b>	0	0	399,84	82,69	197,27
<b>KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o.</b>	-	-	0	42,71	21,02
<b>NTS Prometal Machining, s.r.o.</b>	45,85	67,54	102,52	134,56	-25,02
<b>SOLID Brno s.r.o.</b>	21,07	4 764,4	0	0	0
<b>MESIT Machining, s.r.o.</b>	39,8	65,63	154,35	0	0
<b>Kukal &amp; Uhlíř s.r.o.</b>	4,61	1,74	13,91	9,54	0,14

*Tabulka 19: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování dle MF)*

Nejvyšší hodnoty dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o. v roce 2016, kdy její nákladové úroky měly nízkou hodnotu oproti VH za běžné účetní období. V letech 2017 a 2018 měla nulové hodnoty, protože nevykazovala žádné nákladové úroky. Nulových hodnot vykazovala také společnost MESIT Machining, s.r.o. v letech 2018 a 2019 a společnost STARTECH spol. s.r.o. v letech 2015 a 2016, kdy společnosti neprodukovaly žádné nákladové úroky. V ostatních letech měla společnost sice vysoké hodnoty úrokového krytí, ale zároveň vykazovala vysoké hodnoty zisku. Společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. v roce 2017 vznikla, a tedy byla zde její hodnota nulová, v dalších letech však hodnoty stoupaly. Hodnoty společnosti Kukal & Uhlíř s.r.o. se v některých letech nepřehouply ani přes kritickou hodnotu 3, pouze v letech 2015, 2017, 2018. Společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. má vysoké hodnoty a nízké zisky. V roce 2019 měla zisk dokonce v záporné hodnotě. Pro lepší přehled byl vytvořen sloupcový graf.



*Graf 17: Úrokové krytí (Zdroj: Vlastní zpracování)*

## 2.4 SWOT analýza

Na závěr bude provedena SWOT analýza, která sleduje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Společnost vyrábí konstrukčně a technologicky náročné dílce s vysokou přidanou hodnotou</li> <li>• Práce na nejmodernější technologii</li> <li>• Společnost disponuje několika certifikáty</li> <li>• Dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery</li> <li>• Stabilní prostředí – nízká fluktuace zaměstnanců, firemní kultura</li> <li>• Přehledné a kvalitní webové stránky</li> <li>• Rostoucí trend tržeb</li> <li>• Rostoucí trend přidané hodnoty (kopíruje tržby)</li> <li>• Vysoký koeficient samofinancování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klesající trend rentability (ROA, ROE, ROS)</li> <li>• Nízký obrat celkových aktiv – neefektivní využití aktiv – klesající trend, v roce 2019 hodnota 3,66 %</li> <li>• Vyšší doba obratu pohledávek – doba obratu závazků je výrazně kratší než doba obratu pohledávek</li> <li>• Minimální využití cizích zdrojů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákon č. 49/1997 o civilním letectví – možnost výroby komponent</li> <li>• Technologický pokrok</li> <li>• Národní kosmický plán – možnost dodávání komponent</li> <li>• Noví zákazníci z celého světa</li> <li>• Nový projekt vlastního robotického systému</li> <li>• Ekologie – fotovoltanická elektrárna</li> <li>• Možnost financování cizím kapitálem (společnost je financována převážně vlastním kapitálem)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilní politická situace</li> <li>• Legislativní změny</li> <li>• Covid-19 – oslabuje letecký průmysl (uzavření hranic)</li> <li>• Ekonomická situace – propad ekonomiky</li> </ul>

Tabulka 20: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Za silnou stránku společnosti lze považovat to, že společnost vyrábí konstrukčně a technologicky náročné dílce, u kterých vzniká vysoká přidaná hodnota. S tím také souvisí to, že společnost STARTECH spol. s.r.o. má rostoucí trend přidané hodnoty. Společnost své produkty vyrábí na nejmodernějších technologiích, do kterých značně investovala. Je držitelem několika certifikátů. Silnou stránkou a příznivou predikcí pro společnost je také její rostoucí trend tržeb. Společnost se snaží udržovat dlouhodobou spolupráci s obchodními partnery a vytvářet stabilní prostředí pro své zaměstnance. Společnost má velmi pěkné a přehledné webové stránky s mnoha informacemi např. o jejím výrobním programu. Silnou stránkou je také velmi nízké zadlužení společnosti, což je příznivé pro další investice.

Velmi slabou stránkou společnosti STARTECH spol. s.r.o. je její klesající trend celkové rentability. Tento fakt by společnosti mohl v budoucnu přinést značné až existenční potíže. S tímto faktem souvisí také velmi nízký obrát celkový aktiv, kde je značné, že společnost s těmito aktivy nenakládá efektivně. Ve SWOT analýze byla také zjištěna vyšší doba obrátu pohledávek, jak závazků. Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, společnost má velmi nízké celkové zadlužení.

Slabou stránkou by takovéto zadlužení mohlo být proto, že cizí kapitál je levnější, než vlastní kapitál a nejpríznivější kombinací financování je 50 % vlastního kapitálu a 50 % cizího. Společnost také zahájila projekt vývoje vlastního robotického systému, který by mohl obsluhovat autonomně až několik strojů naráz. Společnost má v plánu do konce roku 2021 tento projekt dokončit a částečně nasadit do výroby. Společnost také spustila novou fotovoltaickou elektrárnu, která je umístěna na střechách budov. Díky elektrárně je pokryto cca 20 % spotřeby elektrické energie společnosti. Společnost má za to, že nová elektrárna je dalším z příspěvků k iniciativám trvale udržitelného rozvoje. Pro společnost je také příležitostí navázání nových obchodních vztahů a rozvíjet tak svou výrobu.

Z důvodu vzniklé pandemické krize je hrozbou nejen pro sledovanou společnost STARTECH spol. s.r.o., ale také pro všechny ekonomické subjekty momentální nestabilní politická situace. S tímto faktem souvisí velký propad v oblasti leteckého průmyslu, kdy z důvodu uzavření hranic, byl letecký průmysl vrácen až o několik let zpět. Pandemie koronaviru má také velmi nepříznivý dopad na národní ekonomiku, kdy byl zaznamenán obrovský propad do schodku až několika miliard. Další hrozbou jsou také legislativní změny, které by společnosti mohly také nepříznivě ovlivnit.

### 3 Závěrečná shrnutí a vlastní návrhy

V této části práce budou shrnuty všechny poznatky z analytické části práce a následně budou navržena konkrétní řešení problémů, které byly odhaleny.

#### 3.1 Shrnutí

V této kapitole bude popsáno, jak si společnost STARTECH spol. s.r.o. stojí vůči konkurenci. Zobrazení bude provedeno prostřednictvím tabulky, ze které bude následně vycházet slovní komentář.

Umístění společnosti STARTECH spol. s.r.o.					
Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Obchodní ukazatele</b>					
Vývoj tržeb	2.	2.	2.	2.	2.
Vývoj přidané hodnoty	1.	1.	1.	1.	2.
Podíl přidané hodnoty na tržbách	1.	1.	1.	2.	2.
<b>Rentabilita</b>					
ROS	1.	2.	2.	3.	4.
ROE	2.	3.	5.	6.	5.
ROA	2.	3.	4.	5.	4.
<b>Likvidita</b>					
Okamžitá likvidita	1.	3.	4.	3.	3.
Pohotová likvidita	3.	3.	4.	5.	4.
Běžná likvidita	3.	3.	4.	5.	4.
<b>Aktivita</b>					
Obrat celkových aktiv	5.	4.	5.	6.	6.
Obrat stálých aktiv	5.	5.	5.	6.	6.
Doba obratu zásob	4.	5.	4.	5.	5.
Doba obratu pohledávek	2.	2.	2.	3.	3.
Doba obratu krátkodobých závazků	2.	3.	3.	3.	5.
<b>Zadluženost</b>					
Celková zadluženost	2.	2.	3.	2.	2.
Koeficient samofinancování	2.	2.	3.	2.	2.
Úrokové krytí	6.	6.	1.	2.	1.

Tabulka 21: Umístění společnosti STARTECH spol. s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z analýzy obchodních ukazatelů bylo zjištěno že společnost STARTECH spol. s.r.o. dosahuje rostoucího trendu tržeb i přidané hodnoty. V analýze ukazatele vývoji tržeb se společnost STARTECH spol. s.r.o. umístila na 2. místě mezi vybranými konkurenčními společnostmi. Ve vývoji přidané hodnoty v prvních čtyřech letech obsadila 1. místo. Prostřednictvím ukazatele podílu přidané hodnoty na tržbách bylo zjištěno v prvních třech sledovaných letech umístění společnost STARTECH spol. s.r.o. na 1. místě, v dalších dvou letech společnost obsadila 2. místo.

V rámci ukazatele rentability tržeb bylo zjištěno, že rostoucího trendu nedosahovala ani jedna ze sledovaných společností. Společnost STARTECH spol. s.r.o., se v roce 2015 umístila na 1. místě, dále pak do roku 2018 poklesla na 2. místo a v roce 2019 obsadila místo 4. Celkově vyšších hodnot dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o., s kolísavým trendem. Při hodnocení rentability kapitálu opět nebyl zaznamenán rostoucí trend u žádné ze sledovaných společností. Všechny sledované společnosti vykazují velice nestabilní hodnoty, kdy mají velmi kolísavý trend a některé hodnoty jsou až kritické. Společnost STARTECH spol. s.r.o. obsadila spíše místa nižší. Ani rentabilita aktiv neprokázala rostoucí trend. Pouze společnost MESIT Machining, s.r.o. vykazovala po celou dobu sledovaného období vcelku stabilní trend. Vývoj rentability kapitálu je u společnosti STARTECH spol. s.r.o. podobný jako u rentability aktiv. Celkový závěr rentability je takový, že společnost STARTECH spol. s.r.o. vykazuje klesající trend ve všech ukazatelích rentability, což by pro budoucí vývoj mohlo znamenat značné potíže.

V ukazatelích likvidity se společnost STARTECH spol. s.r.o. pohybovala okolo doporučených hodnot. Nejvyšší okamžité likvidity dosahovala společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. v roce 2017. Naopak nejnižší hodnoty dosahovala společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. s hodnotami tak nízkými, že po zaokrouhlení byla hodnota nulová. Společnost STARTECH spol. s.r.o. měla nejvyšší okamžitou likviditu v roce 2015 s hodnotou 1,54 a to díky velkému množství peněžních prostředků na účtech. Společnost se tak dostala také na 1. místo v hodnocení okamžité likvidity mezi konkurencí. V dalších letech peněžní prostředky společnosti začaly klesat a zvyšovaly se krátkodobé závazky. U pohotové likvidity se společnost STARTECH spol. s.r.o. pohybovala v rozmezí 3. až 5. umístění v porovnání s konkurencí. Nejvyšší pohotové likvidity dosahovala společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. a to v roce 2019. Vyšší hodnoty měla také společnost SOLID Brno s.r.o. Nejnižší hodnoty měla společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. U ukazatele běžné likvidity nejvyšších hodnot dosahovala společnost SOLID Brno s.r.o. Naopak nejnižší hodnoty dosahovala společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. s opravdu nízkými hodnotami. Společnost STARTECH spol.



s.r.o. se umístila v průměru na 4. místě v porovnání konkurentů. Její hodnoty se však pohybovali okolo doporučených a likvidita společnosti je tedy v normě.

V ukazatelích aktivity byl srovnáván obrat celkový aktiv, obrat stálých aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků. Bylo zde zjištěno, že společnost STARTECH spol. s.r.o. má velmi nízký obrat celkových aktiv, kdy hodnoty nedosahovaly ani hodnoty minimální v žádném ze sledovaných let. Obrat stálých aktiv byl také velmi nízký, avšak splňoval podmínku vyššího obratu stálých aktiv než celkových. Z toho vyplývá, že společnost neefektivně využívá svá aktiva. Nejvyšších hodnot jak u obratu celkových, tak i u obratu stálých aktiv dosahovala společnost NTS Prometal Machining, s.r.o. a to ve všech sledovaných letech. Doba obratu zásob se u společnosti STARTECH spol. s.r.o. pohybovala okolo 2 měsíců. Zásoby společnosti se každým rokem zvyšují a spolu s nimi se zvyšuje také nedokončená výroba, způsobená zakázkovou výrobou. V porovnání s konkurencí se umístění společnosti pohybovalo okolo 4. až 5. místa. Doba obratu pohledávek z obchodního vztahu a doba obratu závazků z obchodního styku spolu úzce souvisí. Doba obratu závazků by měla být vyšší, než doba obratu pohledávek, a to z toho důvodu, aby společnost mohla platit své závazky včas. Právě tuto podmínku společnost nesplňuje. Doba obratu závazků je zde výrazně kratší než doba obratu pohledávek a společnost by tedy měla tuto dobu zkrátit. Tuto podmínku nesplňuje téměř žádná ze sledovaných společností. Splňuje ji pouze společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. a to ve všech sledovaných letech. Společnost má však dobu závazků opravdu vysokou.

Z ukazatelů zadluženosti byly srovnávány ukazatele celkové zadluženosti, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí. Z analýzy bylo zjištěno, že většina sledovaných společností je financována převážně z vlastních zdrojů. Převážně cizími zdroji je financována pouze společnost Kukal & Uhlíř s.r.o. Společnost KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA, s.r.o. vznikla v roce 2017 a tedy v tomto roce byla financována cizím kapitálem v plné výši. V dalších letech se hodnota celkové zadluženosti pohybovala okolo doporučených. Nejnižších hodnot celkového zadlužení dosahuje společnost SOLID Brno s.r.o., kdy její hodnoty nepřesáhly 12 %. Společnost STARTECH spol. s.r.o. se pohybuje také ve velmi nízkých hodnotách. U ukazatele úrokového krytí společnosti STARTECH spol. s.r.o. byly v prvních dvou letech zjištěny nulové hodnoty, protože firma nevykazovala žádné nákladové úroky. Od roku 2017 se hodnoty pohybovaly ve vysokých číslech, avšak v poměru k zisku tyto hodnoty byly v pořádku. V oblasti zadlužení bylo tedy zjištěno, že společnost je financována převážně vlastním kapitálem a generovaný zisk firmy pokryje mnohonásobně úrokové platby. Společnost

by mohla uvážít krátkodobý či dlouhodobý bankovní úvěr. V kapitole 3.2 Doporučení budou podány konkrétní návrhy financování cizím kapitálem.

## 3.2 Doporučení

Tato část práce bude obsahovat konkrétní řešení problémů společnosti STARTECH spol. s.r.o. které byly odhaleny v analytické části. Práce přímo navazuje na předchozí kapitolu.

### 3.2.1 Zvyšování rentability

Při analýze ukazatelů rentability bylo zjištěno, že společnost má klesající trend rentability. Jedná se o rentabilitu tržeb, rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu. V rámci zvyšování rentability aktiv by společnost měla uvážít **optimalizaci struktury aktiv**, aby zjistila, zda využívá svůj dlouhodobý majetek efektivně a zda by ho mohla využívat efektivněji. Návrhy pro tento nedostatek budou více rozepsány v kapitole 3.2.2. Optimalizace obratu celkových aktiv.

Jak již bylo zmíněno, společnost STARTECH spol. s.r.o. má také problém s klesajícím trendem rentability tržeb. Pro její zvyšování budou navržena řešení zvyšování tržního podílu a zvyšování zisku prostřednictvím snižování nákladů.

#### Zvyšování tržního podílu

Společnost STARTECH spol. s.r.o. by mohla zvýšit tržní podíl v oblasti leteckého a kosmického průmyslu. Společnost za poslední roky v leteckém průmyslu nabyла nových certifikátů a oprávnění. V kosmickém průmyslu uskutečnila významnou zakázku, díky které zvýšila svou konkurenceschopnost. Na těchto trzích je velký růstový potenciál a je zde možné vytěžit velmi vysokou přidanou hodnotu. Z důvodu právě probíhající pandemické krize byl bohužel letecký průmysl velmi zpomalen a společnosti se tak významně tento podíl na trhu snížil, avšak opětný budoucí rozvoj tohoto průmyslu je pro společnost značnou příležitostí.

#### Zvyšování zisku

Jak již bylo zmíněno společnost STARTECH spol. s.r.o. má klesající trend rentability tržeb, což je zapříčiněno klesající tendencí zisku. I přes to, že společnost má velmi pěknou vysokou přidanou hodnotu na tržbách, řešením by pro společnost mohlo být snižování nákladů, či úspory výkonové spotřeby anebo zvyšování cen.

Vzhledem k oboru, ve kterém společnost působí, není jednoduché náklady snižovat tak, aby se zároveň nesnížila jejich kvalita. Ovšem jdou snížit náklady, které jsou spojené například se skladováním materiálu a zásob. Jak zazní dále v pozdější kapitole, doba obratu zásob společnosti dosahuje vyšších hodnot, a tedy i vyšších nákladů na skladování. V analýze obchodních ukazatelů při vývoji přidané hodnoty bylo zjištěno, že společnost měla nejvyšší hodnoty v porovnání s konkurenty. Bohužel v klesajícím trendu. Společnost působí v tak náročném a specifickém průmyslu, že by mohla zvýšit ceny a tím by zvýšila i přidanou hodnotu a ziskovost tržeb.

Z důvodu klesajícího trendu zisku společnosti se snižuje také výnosnost vlastního kapitálu i přes to, že společnost vykazuje rostoucí hodnoty vlastního kapitálu. Z dlouhodobého hlediska tento klesající trend celkové rentability může pro společnost znamenat až existenční dopady. Dlouhodobě totiž žádná společnost nemůže vykazovat klesající výnosnost.

### **3.2.2 Optimalizace obratu celkových aktiv**

Při analýze ukazatele obratu celkových aktiv společnost STARTECH spol. s.r.o. vykazovala v průběhu zkoumaného období hodnoty mezi 0,58 až 0,71, což jsou hodnoty nedostatečné, jelikož jsou nižší než minimální požadovaná hodnota, která je 1. Ze zjištěných výsledků je tedy zřejmé, že společnost po celou dobu sledovaného období dosahovala nižších výsledků, než jsou doporučené. Nejnižších výsledků dosahovala také v porovnání s vybranými konkurenty. Bylo tedy zjištěno, že společnost neefektivně nakládá se svými celkovými aktivy.

Vhodné pro společnost by bylo, kdyby se pokusila přijmout určitá opatření. Společnost by tedy měla zjistit, který majetek není efektivně využit a jak ho využít lépe a efektivněji. Vlastní-li společnost majetek, který zůstává nevyužit, měla by tedy přemýšlet o jeho prodeji. Pokud společnost vlastní majetek, který bude moci využít v až budoucnu, tak by firma mohla daný majetek dočasně pronajímat. Společnost by se pronájmem dlouhodobých aktiv zbavila nákladů a povinností spojených s údržbou daného majetku a zvýšil by se jí z daného majetku výnos.

Jedním z řešení pro společnost STARTECH spol. s.r.o. by bylo také zavést třísměnný provoz místo dvousměnného. Provoz navíc by společnosti mohl zajistit efektivnější využívání celkových aktiv, a tedy i zvyšování obratu těchto aktiv

### **3.2.3 Snížení stavu zásob**

Hodnoty doby obratu zásob společnosti STARTECH spol. s.r.o. se pohybovaly okolo 2 měsíců a stále se zvyšovaly. Důvodem tohoto zvyšování je nárůst objemu materiálu a rozšiřování sortimentu. S růstem zásob rostla i nedokončená výroba, která byla způsobena zakázkovou výrobou. Společnost se totiž snaží vyhovět požadavkům zákazníků, kteří mají stále vyšší nároky. Jak bylo výše zmíněno, zásoby představují pro společnost velkou investici a je tedy potřebné, aby se firma více zaměřila na řízení zásob a efektivně s nimi pracovala a snažila se je co nejvíce snižovat. Pakliže by se společnosti podařilo správně zásoby řídit, zvýšila by tím také úroveň zákaznického servisu. Dále by se jí tím zvýšili peněžní prostředky, a to by jí umožnilo dále investovat. Společnost by měla zjistit, které druhy zásob a materiálu jsou pro ni stěžejní a nejčastěji využívány a podle toho by pak měla tyto zásoby na skladě řadit.

Společnost by mohla efektivně řídit své zásoby například prostřednictvím analýzy ABC. Ta dělí zásoby do tří skupin, skupiny A, skupiny B a skupiny C. Do skupiny A jsou zahrnuty zásoby, které se nejčastěji spotřebovávají. Jsou to nejdůležitější a nejvíce nákladné zásoby, které se nejvíce podílí na největších prodejkách. Tyto zásoby by měly mít pevný časový a peněžní řád. Do skupiny B se zahrnují zásoby, které jsou méně nákladné. Musí mít daný limit, pod který když klesne, tak se znovu objedná. Ve skupině C jsou zahrnuty zásoby, které jsou objednávány a naskladněny operativně, jen když bude potřeba. Jedná se o zásoby, které jsou využívány pro výrobky s nízkou poptávkou.

### **3.2.4 Řízení pohledávek společnosti**

Společnost STARTECH spol. s.r.o. vykazovala od roku 2015 do roku 2018 kratší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek. I když hodnoty doby obratu pohledávek u společnosti nejsou nijak výrazně vysoké, stále je však tato doba delší, jak doba obratu závazků, což není doporučováno. V roce 2019 vykazovala sice velmi dobré hodnoty, avšak vzhledem k dlouhotrvajícímu stavu, kdy platila společnost závazky mnohem dříve, než dostala svoje pohledávky by bylo vhodné být v této oblasti velmi obezřetný a zavést určitá opatření. Společnost by se totiž mohla dostat do stavu platební neschopnosti. Firma má dvě možnosti, a to tlačit na rychlejší dobu obratu pohledávek či platit své závazky s delší časovou prodlevou. V tabulce níže jsou znázorněny doby obratu pohledávek i závazků a rozdíl.

Doba obratu (ve dnech)	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek	40,6	38,65	35,54	52,7	35,28
Doba obratu závazků	14,92	26,21	33,01	19,91	42,25
Rozdíl	25,68	12,44	2,53	32,79	-6,97

Tabulka 22: Doba obratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Faktoring

Faktoring znamená odkup krátkodobých pohledávek ještě předtím, než je termín splatnosti. Díky tomuto odkupu pohledávek faktoringové společnosti, by si společnost STARTECH spol. s.r.o. zajistila peněžní prostředky pro splacení svých závazků a firma by díky tomu nebyla ohrožena platební neschopností. Náklady za faktoringové služby jsou dány rozsahem služeb, které společnost požaduje. Pro společnost by byla vhodná forma bezregresního faktoringu, kdy pohledávka postupuje na vybranou faktoringovou společnost. Společnost STARTECH spol. s.r.o. uhradí poplatek za převzetí rizika neschopnosti splácet pohledávky. Je zde také nutná spoluúčast. STARTECH spol. s.r.o. by sice pohledávku nezískala v celkový výši, ale zůstaly by jí peněžní prostředky pro splacení závazku. Jelikož společnost obchoduje na tuzemském i zahraničním trhu, byl pro tuto práci byl vybrán jako příklad tuzemský a exportní bezregresní faktoring u Komerční banky.

### Tuzemský bezregresní faktoring KB

V případě pojistné události faktoringová společnost vyplácí 85 % až 90 % z hodnoty pohledávky. Zbýlých 10 % až 15 % představuje spoluúčast klienta při pojistné události. Možností využití je také forma bez pojistného faktoringu, kdy faktoring KB za dodavatelem u tuzemského obchodu přebírá finanční riziko v plné výši.

Náklady spojené s tuzemským faktoringem:

1. Faktoringový poplatek: je zde zahrnut poplatek za administrativní náklady, za správu, inkaso a případné pojištění pohledávek. Poplatek se pohybuje v rozmezí od 0,1 % až 0,8 % z hodnoty pohledávky. V případě využití bezregresního faktoringu, cena může být navýšena o pojistné.
2. Úrok: Poskytnuté zálohy za postoupení pohledávky sazbou na úrovni sazeb krátkodobých bankovních úvěrů jsou úročeny. (KB Factoring, 2020)

### Exportní bezregresní faktoring KB

Exportní faktoring zde funguje podobně jako tuzemský faktoring. Je zde rozdíl v tom, že odkup, financování, správu a inkaso krátkodobých pohledávek se týká zahraničních odběratelů společnosti STARTECH spol. s.r.o.

Náklady spojené s exportní faktoringem:

1. Faktoringový poplatek: Zahrnuje poplatek importního faktora za zabezpečení rizik buď v plné výši či 85 % až 90 % pohledávky a náklady na správu a vymáhání postoupené pohledávky. Procento se pohybuje od 0,6 až do 1,1 hodnoty pohledávky.
2. Úrok: Poskytnuté zálohy za postoupení pohledávky sazbou na úrovni sazeb krátkodobých bankovních úvěrů. (KB Factoring, 2020)

### **Skonto**

Další možností v oblasti řízení pohledávek je zavedení skonta. Jedná se o způsob snížení pohledávek formou odměny odběratelům. Zaplatí-li zákazník okamžitě, či do stanovené doby splatnosti, pak dostane skonto, neboli slevu z ceny. Výše skonta se pohybuje okolo 2 – 5 % z ceny. Využití tohoto druhu snižování pohledávek je zapotřebí důkladně promyslet, protože jakákoliv sleva z prodeje sníží tržby firmy, což může mít negativní dopad na VH. Výhodou tohoto druhu snižování pohledávek je to, že společnost má dříve své peněžní prostředky a zvyšuje se tak její schopnost platební bilance.

Příklad: Společnost STARTECH spol. s.r.o. zavede dobu splatnosti 30 dnů, svým odběratelům dá nabídku, že pokud uhradí pohledávky do 7 dnů, pak může uhradit pouze 95 % z celkové pohledávky. Skonto je tedy ve výši 5 %.

### **Monitorování pohledávek**

Monitoring pohledávek umožní společnosti STARTECH spol. s.r.o. sledovat pohledávky a vyhodnocovat danou situaci. Dá se zavést například formou kontaktování zákazníků v pravidelných intervalech. Pracovník společnosti STARTECH spol. s.r.o. by kontaktoval daného odběratele, přičemž by zjistil, zda probíhá platba zakázky správně a včas. Díky této formě řízení pohledávek je pak možné předejít situaci, kdy odběratel neuhradí své závazky včas.

## **Zavedení penalizace**

Další z možností řízení pohledávek je zavedení penalizace. Nedokáže-li preventivní opatření zajistit včasné hrazení pohledávek společnosti STARTECH spol. s.r.o., pak je zde možnost, aby společnost STARTECH spol. s.r.o. začala penalizovat za pozdě uhrazené pohledávky. Avšak obchodních partnerů, se kterými společnost STARTECH spol. s.r.o. udržuje dlouhodobé vztahy by penalizace nebyla velmi příhodná.

Tento druh řízení pohledávek by mohl zlepšit platební morálku zákazníků. Jedná se o smluvní pokutu, která je placena formou úroků z prodlení, která je uložena danému odběrateli za neuhracení svých závazků společností včas.

Zavede-li společnost tuto penalizaci, pak se řídí nařízením vlády č. 351/2013 Sb, které upravuje právě výši úroků z prodlení a výši nákladů, které jsou spojeny s pohledávkami. Nařízení říká, že úroky z prodlení by měly odpovídat dvoutýdenní repo sazbě ČNB, která je zvýšená o 8 pb. Pro první den kalendářního pololetí, ve které ke skutečnosti prodlení došlo. Dvoutýdenní repo sazba činí 2 %. Při zvýšení repo sazby o 8 pb. se výše úroků dostává na finálních 10 %. (ČNB, 2021)

Při zavedení penalizace by společnost STARTECH spol. s.r.o. měla stanovit danou dobu tolerance, která by měla navazovat na datum splatnosti. Během této doby, by oprávněný pracovník společnosti STARTECH spol. s.r.o. kontaktoval daného odběratele a upozornil by ho na doposud neuhrazený závazek. Pokud by zákazník závazek neuhradil v toleranční době a výzvu by nadále ignoroval, došlo by k penalizaci. Její výše se bude odvíjet od počtu dnů po splatnosti. Společnost STARTECH spol. s.r.o. by mohla na základě minulých zkušeností a dle významnosti odběratele upravovat podmínky. Tedy jedná-li se o odběratele, který doposud platil své závazky včas, pak bude penalizace mírnější než u zákazníka, se kterým má již společnost špatné zkušenosti.

### **3.2.5 Bankovní úvěr**

Z ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že koeficient samofinancování společnosti STARTECH spol. s.r.o. je ve velmi vysokém procentu, a společnost je tedy financována převážně z vlastních zdrojů. Společnost by tedy mohla uvažovat u financování z cizích zdrojů, aby mohla lépe a efektivněji využívat svá aktiva.

Sice neexistuje jednoduchá odpověď na to, zda je lepší financovat vlastními či cizími zdroji, avšak literatura udává, že nejefektivnějším řešením je v drtivé většině kombinace těchto dvou způsobů financování, a to z 50 % cizími zdroji a z 50 % vlastním kapitálem. Pro tuto práci bude podán příklad úvěrů pro financování investičních nebo provozních potřeb se zárukou Evropského investičního fondu od MONETA Money Bank.

### Úvěr „EU Investice“

Společnost STARTECH spol. s r.o. by prostřednictvím tohoto úvěru mohla více investovat do nákupu strojů, technologií, nemovitostí a nehmotných aktiv. Úvěr je vhodný pro živnostníky, malé a střední firmy. (MONETA Money Bank, 2021)

Doba splatnosti: až 10 let
Výše úvěru: až 15 mil. Kč
Možnosti financování: CZK nebo EUR
Refinancování vlastních zdrojů až 12 měsíců zpětně
Záruka EIF poskytovaná zdarma

Tabulka 23: Úvěr "EU Investice" (Zdroj: Vlastní zpracování dle MONETA Money Bank, 2021)

### Úvěr „EU Provoz“

Tento úvěr slouží jako provozní úvěr na financování zásob, pohledávek a ostatních provozních potřeb. Jako u úvěru investic i tento úvěr je vhodný pro živnostníky, malé a střední společnosti. (MONETA Money Bank, 2021)

Doba splatnosti: až 10 let (revolving 5 let)
Výše úvěru: až 15 mil. Kč
Možnosti financování: CZK nebo EUR
Možnost revolvingového i splátkového úvěru
Záruka EIF poskytovaná zdarma

Tabulka 24: Úvěr "EU Provoz" (Zdroj: Vlastní zpracování dle MONETA Money Bank, 2021)



## **Závěr**

Tato práce byla zaměřena na hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti STARTECH spol. s.r.o., kde byla společnosti dále srovnávána s konkurenty prostřednictvím benchmarkingu. Pro srovnání tedy bylo vybráno celkem pět konkurenčních společností.

Měřítkem výběru konkurentů byl obdobný či stejný předmět podnikatelské činnosti. Výběr byl proveden prostřednictvím databáze Orbis Europe, kde byly zadané parametry pro užší výběr konkurenčních společností. Jednalo se o parametry: klasifikace oboru, region, právní forma, počet zaměstnanců a status společnosti. Na základě databáze byly tedy vybrané 3 konkurenční společnosti jako nejvhodnější. Výběr konkurentů byl také konzultován se společností STARTECH spol. s.r.o., kdy byly na základě jejího doporučení vybrané další dvě společnosti jako vhodné konkurenti.

První kapitola diplomové práce byla zaměřena na teoretické pojmy, vycházející z daného tématu. Bylo zde popsáno teoretické východisko metod, analýz a pojmů, které souvisejí s výkonností společnosti a benchmarkingem. Práce také popisovala strategickou analýzu, kde byla popsána analýza vnějšího a vnitřního prostředí a analýza oboru. Závěrem teoretické části práce byla popsána také finanční analýza, ve které byly vysvětleny pojmy obchodních, poměrových a ziskových ukazatelů.

Ve druhé kapitole byla provedena strategická a finanční analýza. Finanční analýza byla vytvořena na základě obchodních a finančních ukazatelů. Z analýzy obchodních ukazatelů bylo zjištěno, že analyzovaná společnost STARTECH spol. s.r.o. eviduje rostoucí trend tržeb a přidané hodnoty. Dále byl také hodnocen ukazatel podílu přidané hodnoty na tržbách, prostřednictvím něhož, byly zjištěny pro společnost velmi příznivé hodnoty, a to okolo 60 %.

V oblasti ukazatele rentability byla hodnocena rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a aktiv, kde byl zjištěn klesající trend všech těchto ukazatelů. Pro tuto oblast byly tedy podané návrhy optimalizace struktury aktiv, zvyšování tržního podílu a zvyšování zisků prostřednictvím snížení nákladů či zvýšení prodejní ceny. Dále byla provedena analýza ukazatelů likvidity, kde byla hodnocena okamžitá, pohotová a běžná likvidita. V této oblasti společnost STARTECH spol. s.r.o. nevykazovala žádné nepřiměřené hodnoty. Pro tento ukazatel tedy ani nebyly podané žádné návrhy pro případné zlepšení.

Prostřednictvím ukazatelů aktivity byl zjištěn pomalý obrat zásob a nízké hodnoty obratu celkových aktiv. Lze tedy říct, že společnost neefektivně nakládala se svými aktivy, a proto byla pro tuto oblast navrhnutá řešení pro potencionální zlepšení budoucího vývoje společnosti. V oblasti řízení zásob byl zjištěn problém z důvodu nárůstu materiálu a rozšiřování sortimentu, kdy s růstem zásob rostla také nedokončená výroba, která byla způsobena zakázkovou výrobou. Pro tuto oblast byl tedy podán návrh řízení stavu zásob prostřednictvím analýzy ABC. Pro oblast řízení aktiv byl podán návrh na prodej či pronájem majetku, který zůstává nevyužit či zavedení třísměnného provozu společnosti. Přijetím podaných doporučení by společnost mohla výrazně zefektivnit využití dlouhodobého majetku, který vlastní.

Bylo také zjištěno, že doba obratu pohledávek společnosti sice není nijak zvlášť vysoká, ale je delší než doba obratu závazků, což není doporučováno. Pro společnost byla navrhnutá řešení v oblasti řízení pohledávek, pro snížení jejich obratu jako jsou faktoring, skonto, monitorování pohledávek či penalizaci.

Při analýze ukazatelů zadlužení bylo zjištěno, že společnost měla velmi vysoký koeficient samofinancování. Společnost financována vlastními zdroji je samozřejmě zdravá společnost, avšak financování cizími zdroji může být v určitých případech méně nákladné, a tedy příhodnější. Díky vysokém podílu vlastního kapitálu na celkových pasivech má společnost více možností investovat. Společnost by také mohla vyžít k investování cizích zdrojů, což bylo uvedeno v kapitole doporučení.

Díky provedeným analýzám, celkovému zhodnocení obchodní a finanční výkonnosti společnosti a následným návrhům opatření pro zlepšení lze tedy říct, že cíl této diplomové práce lze považovat za splněný.

## Seznam použitých zdrojů

BARTOŠ, Vojtěch. Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích. 1. Brno: VUTIUM, 2011. ISBN 978-80-214-4408-9.

CEVRO-LIBERÁLNĚ KONZERVATIVNÍ AKADEMIE. *Úroveň vzdělání a transformace*. Cevro.cz [online]. ©2014 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: [http://www.cevro.cz/web\\_files/soubory/ctrnacni-deniky/14denik\\_18\\_2014.pdf](http://www.cevro.cz/web_files/soubory/ctrnacni-deniky/14denik_18_2014.pdf).

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnověpolitické nástroje Cnb.cz [online]. ©2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, a. *Vývoj obyvatelstva české republiky 2019*. Czso.cz [online]. ©2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2019>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, b. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích*. Czso.cz [online]. ©2020 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c. *Míra inflace v České republice v roce 2020*. Czso.cz [online]. ©2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-20-v-ceske-republice>.

DVOŘÁČEK, Jiří. Audit podniku a jeho operací. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-809-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HORVÁT a Partners. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.

KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010, 325 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-7261-203-1.

KASTR. *O firmě* [online]. Rozhraní: KASTR – KADERKOVA STROJÍRNA s.r.o., © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.kastr.cz/kontakt.php>.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. Finanční strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. Moderní přístupy k řízení výroby. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071793199.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, A., J. HŘEBÍČEK. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera. 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

KB Factoring [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/>

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran: ilustrace. ISBN 978-80 7400-538-1.

KURZYCZ a. *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. Kurzy.cz [online]. ©2000-2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>.

KURZYCZ b. *USD / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. Kurzy.cz [online]. ©2000-2021 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-USD/>.

MACHKOVSKÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel, 2008. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MESIT Machining. *O firmě* [online]. Uherské Hradiště: MESIT Machining s.r.o., © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.mesitmachining.cz/spolecnosti>.

MINISTERSTVO DOPRAVY. *Vláda schválila nový Národní kosmický plán* [online]. © 2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vlada-schvalila-novy-Narodni-kosmicky-plan>.

MINISTERSTVO DOPRAVY. *Vláda schválila nový Národní kosmický plán* [online]. © 2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Vlada-schvalila-novy-Narodni-kosmicky-plan>.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, a. *Makroekonomická predikce-září 2020*. mfcz.cz [online] ©2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Or.justice.cz [online]. ©2020 [cit. 2021-25-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

Model Excellence EFQM, 2012. RVP [online]. [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html/>.

MONETA Money Bank [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/uvery-se-zarukou-eif>.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL, P. HALFAROVÁ. Benchmarking. Mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press. 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NTS Prometal Machining. *O společnosti* [online]. Brno: NTS Prometal Machining s.r.o. © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.nts-prometal.cz/cz/o-nas>.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK (eds.). Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení (Grada). ISBN 8024740478.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SERAFÍN, Č., (2015). THE PARAMETERS OF THE QUALITY OF TEACHING OF THE TECHNIQUE. *Journal of Technology and Information Education*, 90.

SHAFIEE, Majid mohammad, Reyhane HAGHIGHIZADE a Shirin RAHIMZADEH. A comparative investigation of the impact of e-marketing competitive strategies on e-loyalty with focusing on Porter's model. In: 2016 10th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: with focus on e-Tourism (ECDC) [online]. IEEE, 2016, s. 1-8 [cit. 2019-04-11]. DOI: 10.1109/ECDC.2016.7492966.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. 2017. ISBN 978-80-271-0413-0.

The EFQM Excellence Model. EFQM [online]. Brussels, Belgium, 2016 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160314223704/http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3325-6.

SOLID. *O společnosti* [online]. Brno: SOLID Brno s.r.o. © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.solidbrno.cz/profil-spolecnosti/>.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 8024733390.

STARTECH, a. *Výrobní program*. [online]. Říčany u Brna: STARTECH spol. s r.o., © 2021 [cit. 2021-10-04]. Dostupné z: <https://www.startech-ricany.cz/cs/vyrobní-program>.

STARTECH, b. *Strojní vybavení* [online]. Říčany u Brna: STARTECH spol. s r.o., © 2021 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.startech-ricany.cz/cs/strojní-vybavení>.

STARTECH, c. *O nás* [online]. Říčany u Brna: STARTECH spol. s r.o., © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.startech-ricany.cz/cs/o-nas>.

STARTECH, d. *Novinky* [online]. Říčany u Brna: STARTECH spol. s r.o., © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.startech-ricany.cz/cs/novinky/115-nova-fotovoltaicka-elektrarna>.

STARTECH, e. *Přesné CNC obrábění* [online]. Říčany u Brna: STARTECH spol. s r.o., © 2020 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.startech-ricany.cz/cs/>

STEHLE. Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074006425.

STEM Empirický výzkum pro demokracii. Co nám přineslo třicet let svobody? [online]. Praha: Mikosoft Praha [cit. 202-02-23]. Dostupné z: <https://www.stem.cz/co-nam-prineslo-tricet-let-svobody/>.

Kukal & Uhlíř s.r.o. *Hlavní* [online]. Brn: Kukal & Uhlíř s.r.o. © 2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://www.kukal-uhlir.czcs/hlavni//>.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ, 2011. Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica. 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

VOCHOZKA, Marek, Jiří JELÍNEK, Jan VÁCHAL, Jarmila STRAKOVÁ a Vojtěch ZÁKONY PRO LIDI. MINISTERSTVO DOPRAVY. *Zákon č. 309/2006 Sb.* [online]. © 2006 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>.

## Seznam použitých zkratek

EVA – ekonomická přidaná hodnota

BSC – Balanced ScoreCard

WACC – průměrné vážené náklady na kapitál

NOPAD – provozní zisk po zdanění

C – celkový dlouhodobý investovaný kapitál

D – cizí kapitál

E – vlastní kapitál

rd – náklady na cizí kapitál

re – náklady na vlastní kapitál

t – sazba daně z příjmu právnických osob

EAT – zisk po zdanění

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

ROS – rentabilita tržeb

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROA – rentabilita aktiv

EU – Evropská unie

KČ – koruna česká

ČSU – Český statistický úřad

MF – Ministerstvo financí



## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza .....	32
Tabulka 2: Vývoj HDP v České republice .....	51
Tabulka 3: Vývoj tržeb.....	62
Tabulka 4: Přidaná hodnota.....	64
Tabulka 5: Podíl přidané hodnoty na tržbách.....	65
Tabulka 6: ROS .....	66
Tabulka 7: ROE.....	67
Tabulka 8: ROA .....	68
Tabulka 9: Okamžitá likvidita.....	70
Tabulka 10: Pohotová likvidita .....	71
Tabulka 11: Běžná likvidita .....	73
Tabulka 12: Obrat celkových aktiv .....	74
Tabulka 13: Obrat stálých aktiv .....	75
Tabulka 14: Doba obratu zásob.....	76
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek .....	78
Tabulka 16: Doba obratu krátkodobých závazků.....	79
Tabulka 17: Celková zadluženost .....	80
Tabulka 18: Koefficient samofinancování.....	82
Tabulka 19: Úrokové krytí .....	83
Tabulka 20: SWOT analýza .....	85
Tabulka 21: Umístění společnosti STARTECH spol. s.r.o.....	87
Tabulka 22: Doba obratu.....	93
Tabulka 23: Úvěr "EU Investice".....	96
Tabulka 24: Úvěr "EU Provoz" .....	96

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb .....	63
Graf 2: Přidaná hodnota .....	64
Graf 3: Podíl přidané hodnoty na tržbách .....	65
Graf 4: ROS .....	67
Graf 5: ROE .....	68
Graf 6: ROA .....	69
Graf 7: Okamžitá likvidita.....	71
Graf 8: Pohotová likvidita .....	72
Graf 9: Běžná likvidita .....	73
Graf 10: Obrat celkových aktiv .....	75
Graf 11: Obrat stálých aktiv .....	76
Graf 12: Doba obratu zásob .....	77
Graf 13: Doba obratu pohledávek .....	78
Graf 14: Doba obratu krátkodobých závazků .....	80
Graf 15: Celková zadluženost .....	81
Graf 16: Koeficient samofinancování .....	82
Graf 17: Úrokové krytí.....	84

## Seznam rovnic

Rovnice 1: WACC .....	26
Rovnice 2: Rentabilita tržeb .....	34
Rovnice 3: Rentabilita vlastního kapitálu .....	34
Rovnice 4: Rentabilita celkových aktiv .....	34
Rovnice 5: Okamžitá likvidita.....	35
Rovnice 6: Pohotová likvidita .....	35
Rovnice 7: Běžná likvidita .....	36
Rovnice 8: Obrat celkových aktiv .....	37
Rovnice 9: Obrat stálých aktiv .....	37
Rovnice 10: Doba obratu zásob .....	37
Rovnice 11: Doba obratu pohledávek .....	38
Rovnice 12: Doba obratu závazků .....	38
Rovnice 13: Celková zadluženost .....	39
Rovnice 14: Koeficient samofinancování .....	39
Rovnice 15: Ukazatel úrokového krytí.....	39

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Perspektivy BSC.....	19
Obrázek 2: Model EFQM.....	23
Obrázek 3: McKinseyho model 7S .....	29
Obrázek 4: Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 5: Logo společnosti.....	40
Obrázek 6: Organizační struktura .....	43
Obrázek 7: Organizační struktura .....	44
Obrázek 8: Organizační struktura .....	45
Obrázek 9: Vývoj EUR/CZK .....	48
Obrázek 10: Vývoj USD/CZK .....	49
Obrázek 11: Míra inflace v České republice .....	50

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti STARTECH spol s.r.o.

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztrát společnosti STARTECH spol. s.r.o.

Příloha č. 1 – Rozvaha společnosti STARTECH spol. s.r.o. ve zkráceném rozsahu

<b>AKTIVA (v tis. Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	259 170	297 025	358 771	396 368	410 290
<b>Stálá aktiva</b>	156 397	215 736	282 554	309 604	315 845
Dlouhodobý nehmotný majetek	819	545	682	531	346
Dlouhodobý hmotný majetek	155 578	215 191	281 872	309 073	315 499
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	102 474	80 733	75 673	85 977	93 675
Zásoby	32 431	3 940	35 640	44 040	49 877
Pohledávky	30 331	22 226	24 358	33 393	30 218
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	30 331	22 226	24 358	33 939	30 218
Pohledávky z obchodních vztahů	20 830	21 492	21 125	26 509	24 198
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	39 712	22 891	15 675	8 544	13 580
Časové rozlišení aktiv	299	556	544	787	770
<b>PASIVA (v tis. Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	259 170	297 025	358 771	369 368	410 290
<b>Vlastní kapitál</b>	231 108	263 984	286 894	308 202	321 848
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	755	501	469	345	10
VH minulých let	198 482	230 315	259 500	282 407	305 835
<b>Cizí zdroje</b>	28 062	33 041	71 877	73 919	86 683
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	28 062	33 041	71 877	73 919	86 683
Dlouhodobé závazky	2 312	3 417	33 646	32 252	44 471
Krátkodobé závazky	25 750	29 624	38 231	41 667	42 212
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	7 655	14 572	19 625	12 623	28 982
Závazky ostatní	18 057	15 052	18 507	26 112	78
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	14 242	1 759

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztrát společnosti STARTECH spol. s.r.o. ve zkráceném rozsahu

Výkaz zisku a ztrát (v tis Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	184 705	200 165	214 007	228 202	246 943
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	66 296	69 942	77 009	87 619	96 562
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-7 420	-3 651	-2 309	-7 630	-5 692
Aktivace (-)	0	0	0	0	-2 165
Osobní náklady	74 188	78 751	88 978	100 399	106 076
Úpravy hodnot v provozní oblasti	17 296	18 614	19 145	24 026	28 209
Ostatní provozní výnosy	4 070	4 575	5 601	10 976	3 981
Ostatní provozní náklady	1 396	1 141	3 592	4 533	8 702
Provozní VH (+/-)	37 019	39 943	33 192	30 231	19 232
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	94	375	97
Finanční VH (+/-)	557	77	-1 341	404	-194
VH před zdaněním (+/-)	37 576	40 020	31 851	30 635	19 038
Daň z příjmu	6 705	7 852	5 926	6 185	4 035
VH po zdanění (+/-)	30 871	32 168	25 925	24 450	15 003
VH za účetní období (+/-)	30 871	32 168	25 925	24 450	15 003
Čistý obrát za účetní období	190 71	205 951	220 638	241 021	252 020